

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
終了時評価調査報告書

平成22年7月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

産業
JR
10-174

**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
終了時評価調査報告書**

平成22年7月
(2010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 : CAT) 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。

今回の終了時評価は、グアテマラ共和国側と合同でプロジェクトの実績、成果、活動の持続性確保や協力のインパクトを評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言、及び今後の類似案件実施にあたっての教訓を導くことを目的として実施されました。

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 22 年 7 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

プロジェクト位置図

調査中の写真

略語表

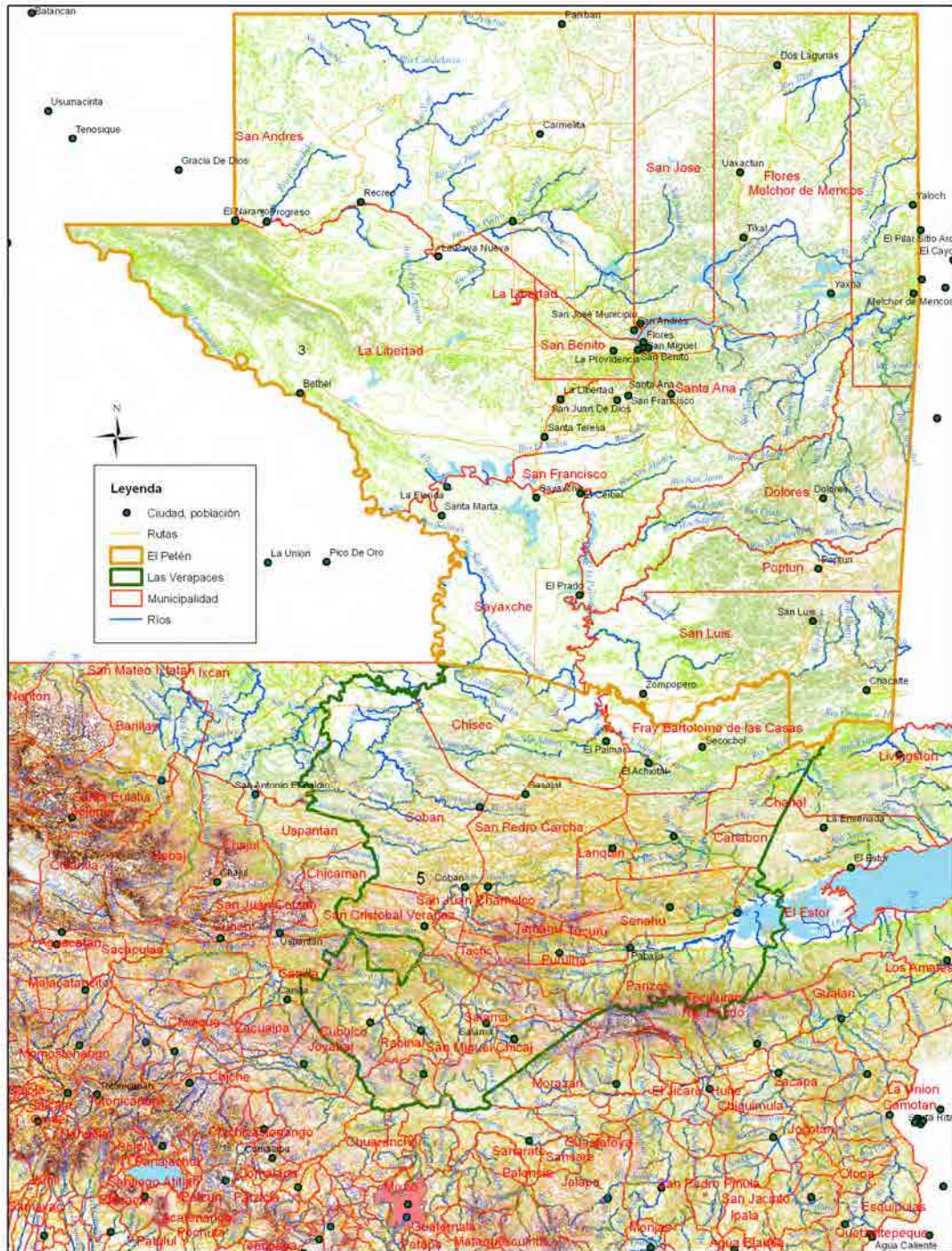
終了時評価調査結果要約表（和文・英文）

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	1
1-5 プロジェクトの概要	4
1-6 終了時評価調査の方法	8
第2章 プロジェクトの実績	9
2-1 投入実績	9
2-2 活動実績	10
2-3 実施プロセス	12
2-4 アウトプットの達成状況	13
2-5 プロジェクト目標・上位目標の達成状況	17
第3章 評価5項目による評価	19
3-1 妥当性	19
3-2 有効性	21
3-3 効率性	23
3-4 インパクト	23
3-5 自立発展性	25
第4章 結 論	27
4-1 提 言	27
4-2 教 訓	28
第5章 団長所感	31

付属資料

1. M/M	35
2. 主要面談者	171
3. 評価グリッド	172
4. CAT の能力強化度の評価について	188

プロジェクト位置図



調査中の写真



CAT へのヒアリング
(CAT San Jerónimo)



CAT へのヒアリング
(CAT Chisec)



CAT へのヒアリング
(CAT Livingston)



INTECAP へのヒアリング



ナフ・トゥニツ洞窟 案内板視察



合同評価協議

略 語 表

略語	スペイン語名	英語名	和名
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores	Guatemalan Exporter's Association	輸出振興協会
CAMTUR	Cámara de Turismo	Tourism Chamber	観光商工会議所
CAT	Comité de Autogestión Turística	Tourism Self-Management Committee	観光自治管理委員会
COMPETUR	Congreso de Competitividad Turística de los CAT del Norte	Conference on Tourism competitiveness for Northern CAT	北部 CAT 大会
DAC	Comité de Ayuda al Desarrollo	Development Assistance Committee	開発援助委員会
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo	Guatemala Tourist Commission	観光庁
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad	Technical Institution for Training and Productivity	職業訓練庁
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MICIVI	Ministerio de Comunicación, Infraestructura y Vivienda	Ministry of Communication, Infrastructure and Housing	グアテマラ通信・インフラ・住居省
OECD	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico	Organization for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構
PCM	Administración del Ciclo del Proyecto	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Diseño de la Matriz del Proyecto	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación y Programación	Secretary of Planning and Programming of the Presidency	国家計画庁

終了時評価調査結果要約表

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：観光開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発部	協力金額（終了時評価時点）：2億5,000万円
協力期間：(R/D) 2007年9月11日～ 2010年9月10日	先方関係機関：観光庁（INGUAT） ¹ 、国家計画庁 ² 、職業訓練庁（INTECAP） ³ 、対象地域の観光自治管理委員会（CAT） ⁴
他の関連協力：開発調査「全国観光開発調査」	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <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。近年のグアテマラの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、今後の更なる需要の伸びが見込まれるセクターである。</p> <p>他方、グアテマラへの外国人観光客の多くが、ユネスコ世界遺産に指定されているティカルやアンティグア、優美な景色で有名なアティトゥラン湖などの名所を訪問するか、あるいはその前後で隣国であるメキシコの遺跡とビーチのあるカンクンやベリーズのビーチへ抜けており、グアテマラ国内各地に潜在する観光資源が地域開発に十分に活用されていない。また、地方農村・山間部では森林伐採などの問題も深刻化しており、自然環境等の観光資源の保護は危急の課題となっている。</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 : CAT）と改称した。</p> <p>このような背景の下、グアテマラ政府は 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を図る本件について、わが国に技術協力を要請した。本技術協力プロジェクトは、2006年11月に事前評価調査が実施され、2007年2月に R/D 署名、2007年9月から3年間の計画で実施されている。</p> <p>今回の終了時評価では、2010年9月のプロジェクト終了を控え、グアテマラ側と合同で、プロジェクトの実績、各アウトプットとプロジェクト目標の達成度をプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : 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、今後のプロジェクト活動に対する提言、今後の類似案件実施にあたっての教訓を導くことを目的に実施された。</p>	

¹ 本プロジェクトのカウンターパート機関。

² グアテマラの援助窓口機関であり、本プロジェクトの JCC メンバー機関。

³ 本プロジェクトの JCC メンバー機関。プロジェクトと連携して CATs メンバーへの研修の提供を行った。

⁴ 地域観光振興を担う官民連携組織。

1-2 協力内容

観光庁（Instituto Guatemalteco de Turismo：INGUAT）は、ペテン県、アルタ・ベラパス県、バハ・ベラパス県において、CATs の能力が強化と地域の資源を活用した観光振興をめざして、（1）CATs の組織能力強化、（2）観光商品開発、（3）観光インフラとサービス改善、（4）マーケティング及びプロモーションの4分野の活動を行った。

(1) 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。

(2) プロジェクト目標

ベラパス2県及びペテン県において、CATs の能力が強化され、地域の資源を活用した観光振興が図られる。

(3) 成果

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

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・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（評価時点）

【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（本邦研修：6名、第三国研修：39名）、機材供与：107万6,000円、ローカルコスト負担：216万5,000ケツアル

【相手国側】

カウンターパート配置：6名、施設提供：INGUAT 内プロジェクト事務所、ローカルコスト負担：イベント開催費用やその他必要経費（金額は不明）

2. 評価調査団の概要

調査者（担当分野：氏名・職位）：

- (1) 総括：西本光徳（JICA 産業開発部 参事役）
- (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 民間セクターグループ 産業・貿易課）

現地調査期間：2010年6月30日～7月12日（総括、協力企画）

2010年6月20日～7月12日（評価分析）

評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

投入実績は、日本・グアテマラ側双方とも予定どおり投入された。活動実績についても、PDM

で計画された活動はおおむね予定どおり実施された。残りの活動として、プロジェクト終了までに各種マニュアルを作成する予定である。各アウトプット・目標の達成度は以下のとおり。

＜各アウトプットの達成度＞

コンポーネント1（組織能力強化）は、達成されたCATと達成されなかったCATがあり、CATによって組織能力強化の度合いに差が見られた。コンポーネント2（観光商品開発）は、プロジェクトによって観光商品が確実に開発され、達成度は高い。コンポーネント3（観光インフラとサービス）は、コンポーネント自体の内容があいまいであったため、プロジェクトによる効果は弱く、達成度はやや低い。コンポーネント4（マーケティング及びプロモーション）は、観光商品を紹介するパンフレットなどの観光プロモーション用資料が開発され、達成された。

＜プロジェクト目標の達成度＞

PDMの指標である「CATの年間予算額」「プロジェクト対象地域の各市の観光セクターの企業数」「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」はいずれも伸びを示しており、量的データからはプロジェクト目標の達成が確認された。しかし、指標は対象地域全体の地域観光振興の度合いを示してはいるが、各CATの能力強化の質的度合いを測るものとはなっておらず、ヒアリング等の質的データからは、CATの組織能力強化の度合いが一部のCATでは高いものの、一部のCATでは伸びが見られないなど、各CATによって異なっていることが確認された。よって、各CATではなくプロジェクト全体としての目標の質的達成度を判断するのは難しかった。

＜上位目標の達成見込み＞

PDM指標の「プロジェクト対象地域の各市の訪問者数」「プロジェクト対象地域の各市で認証取得した企業数」はいずれも大きな伸びを示していることが確認された。ただし、指標値の伸びとプロジェクト活動との因果関係がはっきりしていないため、データが伸びたのは必ずしもプロジェクトによる効果ではなく、他の要因（中米4カ国間の移動自由化など）による影響もあると考えられる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

総合的に、本プロジェクトの妥当性は高いと判断される。

本プロジェクトの目標は、グアテマラの開発政策及び観光政策、日本の対グアテマラ援助政策、地元の開発ニーズに合致し、ジェンダーへの配慮もなされ、妥当性は高い。プロジェクトのアプローチとしてターゲット・グループをCATに選定した妥当性もある。ただし、各CATによってメンバーの構成や職種・教育レベルがかなり異なるため、プロジェクト対象地域のすべてのCATを一律に同じ方法で強化するよりも、CATによって能力強化の手法を変えるような戦略が必要だったといえる。また、計画段階で観光資源のタイプを厳密に限定しない方が、地域資源を活用した観光振興について柔軟に検討できた可能性がある。

(2) 有効性

本プロジェクトを通じ、プロジェクト対象地域では、対象外地域に比べて多くのCATが設立され、一部のCATでは自主的なイベントが開催されるまでに能力強化が図られた。また、他地域のCATやメキシコとの交流が進み、観光分野の先進事例や参考情報の交換や、今後の観光産業振興のためのネットワーク構築がなされた。さらに、本プロジェクトを通

じて、地域の資源を生かした新たな観光商品の開発や、地域の観光をプロモーションするためのプロモーション素材の作成がなされ、これらを活用したプロモーション・イベントなども開催された。よって、本プロジェクトはグアテマラの観光開発に対する一アプローチとして有効であったと評価される。一方で、CAT の組織能力強化についての基準が、プロジェクト内で共有されていなかったため、組織能力強化についての客観的な評価に課題が残った。

(3) 効率性

本プロジェクトでは日本・グアテマラ側双方から計画どおりに投入が行われ、活動もほぼ予定どおりに実施された。実施プロセスは、プロジェクト1年目はやや問題があったものの、2年目以降、一部のアウトプットは順調に達成され始めた。また、日本・グアテマラ側の実施体制上の問題から、開始当初は効率の悪い状態が生じていたが、日本・グアテマラ側双方の努力によって徐々に改善されていった。PDM はプロジェクト期間中に2度改定されたが、変更内容は指標項目の変更とグアテマラ側実施体制の変更のみで、現場の状況に合わせた活動内容の変更は行われなかった。

実施においては、中間レビューや今回の終了時評価では、評価方針・デザインの決定などが JICA 側主導で行われたが、プロジェクト全体としては、グアテマラ側関係者からは、日本人専門家とのコミュニケーションはよく取れており、満足のいくやり方で行われた、との回答を得た。

また、プロジェクト対象地域が3県（ペテン県、アルタ・ベラパス県、バハ・ベラパス県）に渡っていたため、面積が広範囲になりすぎてスムーズな実施が阻害された状況があった。短期専門家の人月数が1人当たり3カ月／年と比較的少なかったため、その人月数でカバーするには対象範囲が広すぎた、という面があった。中間レビュー調査での指摘のち、人月数が少し増やされたが、当初の人月数のままで行うのであれば、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の計画どおり3県を対象にするなどの配慮が必要であったと思われる。3県を対象とするなら1人当たり4～5カ月／年が適当であったと思われる。

(4) インパクト

本プロジェクトのインパクトは、プラスの影響については今後出現することが見込め、マイナスの影響が出現することは考えにくい。

上位目標の達成見込みについては、PDM 指標である「プロジェクト対象地域の各市の訪問者数」「プロジェクト対象地域の各市で認証取得した企業数」は伸びており、肯定的な結果が出た。しかし、指標値の伸びとプロジェクト活動との因果関係ははっきりしておらず、指標データが増えたのは必ずしもプロジェクトによる効果だとは断定できないため、他の要因も考える必要がある。インタビュー等を通じて収集した質的データにおいても、上記の因果関係や実際の状況についてははっきりとした結論が得られておらず、また、観光振興分野は経済動向や政治状況等の外部条件による影響も大きいいため、上位目標の達成見込みについては、現時点での判断は難しい。

プロジェクトの計画時に予期していなかった正負の影響について、プラスのインパクトとしては、イベント開催における CAT の自力の資金調達や、地域内外での CAT メンバー同士の活発な交流、「道の駅」のコンセプトの普及が挙げられる。

今後のインパクトの出現については、各 CAT の状況によるといえる。幾つかの CAT に

においては、メンバーのモチベーションや意欲、組織能力とも高いため、今後更なるプラスのインパクトが出てくることが見込まれる。反対に、本プロジェクトの負の影響については実施中に報告がなく、今後もプロジェクトによるマイナスのインパクトが生じることは考えにくい。

(5) 自立発展性

政策・制度面：今後も観光セクターがグアテマラの中心産業として発展していく見込みは十分あり、観光を通じた地域の発展もめざされているので、今後も CAT を通じた地域レベルの観光開発政策が継続される見込みである。

体制面：INGUAT の体制について、CAT の直接の担当者が中央の CAT コーディネーターと地方の観光プロモーターだけではまだ体制が弱いといえ、INGUAT 内に「CAT 課」のような部署を組織するなど、CAT の支援体制をより強化していくことが必要である。また、有能な観光プロモーターを育成していくことが今後の CAT 発展のカギとなる。

技術面：プロジェクト終了までに CAT マニュアルが完成する予定であり、他地域の CAT にプロジェクトで実施された持続可能な地域型観光振興に関する知識・経験・ノウハウなどの成果が移転される可能性は十分にあるため、CAT 全体としてみれば、自立発展性が見込まれる。なお、プロジェクトで作成したプロモーション素材の継続利用のためには、著作権に係る問題の整理が必要である。

財務面：INGUAT から CAT への財務的支援は、職業訓練庁 (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad : INTECAP) と連携した CATs への研修の費用負担継続など、今後も支援が続く見込みである。CAT 自身の資金調達については、今後もイベント開催等においてスポンサーを獲得していくなどの方策が定着していけば、INGUAT に大きく頼らずとも自立した運営が可能になる。

環境面：グアテマラでは治安の改善と観光インフラの整備が課題となっており、また観光産業は経済動向等の外部条件の影響を受けやすいため留意する必要があるが、国における観光産業の重要性も配慮して、政府レベルでこれらの課題について対策が講じられている。

以上より、本プロジェクトの今後の自立発展性は、INGUAT における CAT 実施体制の強化及び観光プロモーターの育成がきちんとなされれば、良好であるといえる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトで計画された各活動を通じ、プロジェクト対象地域では、他地域と比較して多くの CATs が設立され、また CATs 独自のイベントなどが開催されるようになるなど、目に見える成果が確認された。よって、本プロジェクトはグアテマラの観光開発に対する一アプローチとして有効であったと評価できる。

(2) 実施プロセスに関すること

他地域の CAT 及びメキシコとの交流・ネットワークの構築、プロジェクトの活動への女性の積極的な参加は、プロジェクトの効果発現に貢献した。また、観光プロモーターが優秀で熱心であるところは、CAT の活動もより活発になるという傾向があった。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

成果3は観光インフラとサービスの改善をめざすものであり、案内板設置等の活動が行われたが、グアテマラで「インフラ」というと道路など大規模インフラがイメージされるため、グアテマラ側関係者に本コンポーネントの意味が正確に伝わらず、本コンポーネントに対する意識も低くなった。よって成果3は、案内板設置や維持管理等で一定の成果を上げたものの、達成度はやや低いとの結果となった。

(2) 実施プロセスに関すること

本プロジェクトの実施プロセスについて、日本人専門家の実施体制、グアテマラ側カウンターパートの実施体制、県レベルのCATへの活動（観光戦略プランやオペレーション・プランの策定）、モニタリングの活用法に関する問題点が指摘されたが、これらはプロジェクト実施中に改善された。

3-5 結論

観光は総合的な要素からなるため、1つのアプローチでプロジェクト対象地域及び国全体の観光振興を望むのは難しいものの、本プロジェクトでは、グアテマラの観光振興・開発のための一手段としてCATに焦点を絞り、その仕組みづくり・発展に貢献したという点において、効果を上げたといえる。

また、CATという同じ名前が付いた団体であっても、おのおのでメンバーの構成や内容、教育レベルがかなり異なり、日本の観光協会に近い形のCATもあれば、農民グループのようなCATもある。したがって、全部のCATを一律に同じやり方で支援していくのは戦略的でなく、似た特徴のCATごとに分類し、それぞれで強化のやり方を変えて対応することが必要と思われる。

今後、グアテマラの観光ないしは地域開発の支援を考えるのならば、一案として、観光協会的なCATには新しい観光開発ツールを紹介していき、農民グループのようなCATには一村一品運動の活動を紹介したり、役所等への申請書の書き方を指導したりするなどの支援方法で臨んでいくことが提案される。

3-6 提言

(1) 観光庁（INGUAT）への提言

- 1) CATの組織能力強化の度合いを適切に測るため、CATの組織能力の基準を設定すること。
- 2) 優秀な観光プロモーターの配置がCAT発展のカギとなるため、観光プロモーターの選定基準を明確にし、また、観光プロモーター選定プロセスの透明性を確保すること。
- 3) 本プロジェクトで一部費用を負担して実施した、INTECAPによるCATへの観光研修提供を、プロジェクト終了後、INGUAT資金を活用して継続すること。
- 4) プロジェクトで作成したプロモーション素材を、プロジェクト終了後にCATが自由に活用できるよう、プロモーション素材の著作権の問題を整理すること。
- 5) プロジェクトの経験・ノウハウを他地域に広めるためのマニュアルを、プロジェクト終了までに完成させること。

(2) 観光自治管理委員会（CATs）への提言

- 1) 各CATが自身の基盤強化のため、資金提供が可能な団体（市役所、NGO、企業）等

の外部組織とのネットワークを強化すること。

3-7 教訓

以下の5つの教訓が提示された。

- (1) プロジェクト開始前に詳細な調査を行って妥当なプロジェクト設計を行い、また、プロジェクト実施中に当初計画との齟齬が生じた場合には、柔軟な計画変更を行う必要がある。
- (2) JICA 直営専門家とコンサルタント・チーム混合によるプロジェクト実施の際には、メリット（プロジェクト全体の費用削減）、デメリット（別々の予算を組むことによって生じる活動遅延）を認識のうえ、円滑なプロジェクト運営のための配慮が必要である。
- (3) 観光を通じた地域開発を目的とした案件では、案件の計画段階で観光資源のタイプを限定しすぎないこと、プロジェクト対象地域での活動に加えてプロジェクト対象地域外との交流を行うことが有効である。
- (4) 評価グリッドの作成などの評価方針やデザイン等の議論にカウンターパートの参加を促し、効果的な合同評価を行う必要がある。
- (5) 適切な指標の設定や、モニタリング担当者の明確化等を行い、プロジェクト・モニタリングの効果的な実施のための工夫をすることが望ましい。

3-8 フォローアップ状況

提言された事項はプロジェクト終了までに実施され、新たな投入を伴う協力活動は実施されていない。

終了時評価調査結果要約表（英文）

I. Outline of the Project	
Country : The Republic of Guatemala	
Project title : The Project for Capacity Development of the Tourism Self-Management Committees	
Issue/Sector : Tourism Development	
Cooperation scheme : Technical Cooperation	
Division in charge : Industrial Development Department	
Total cost : 250 million Japanese yen (as of the time of evaluation)	
Period of Cooperation	(R/D): September 11, 2007 – September 10, 2010
	Partner Country's Implementing Organization : Guatemala Tourist Commission (INGUAT), Secretary of Planning and Programming of the Presidency (SEGEPLAN), Technical Institution for Training and Productivity (INTECAP), Tourism Self-Management Committee (CATs)
Supporting Organization in Japan :	
Related Cooperation : The Study of National Tourism Development (2000 – 2002)	
<p>1 Background of the Project</p> <p>Guatemala has rich tourism resources such as nature, heritage and indigenous cultures. The recent first field of foreign currency acquisition is tourism, surpassing traditional export goods like coffee, sugar, banana and cardamom, and the tourism industry is expected as a very promising sector for growth in demand.</p> <p>However, the potential tourism resources are not used for the regional development sufficiently and deforestation in rural and mountain areas is getting a serious problem. The protection for tourism resources such as natural environment is an urgent issue.</p> <p>JICA implemented “The Study of National Tourism Development” in 2002 for the social development through tourism and the promotion of natural and cultural conservation. The Guatemalan government introduced a system of the Local Tourism Committee in 2000 and changed the title to the Tourism Self-Management Committee (CAT) in 2004.</p> <p>Under these circumstances, the Guatemalan government requested for technical cooperation to the Japanese government in order to strengthen the organization of CAT, build a coalition with other organizations concerned and aim for the sustainable regional tourism development.</p> <p>2 Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p>Sustainable tourism and conservation of natural and cultural tourism resources in the region are promoted, that contribute to the economic development and poverty reduction.</p> <p>(2) Project Purpose</p> <p>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.</p>	

(3) Outputs

Component 1: Strengthening of Organization

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

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.

(4) Inputs

Japanese side :

Long term expert: 1, Short term expert: 5, Counterpart training: 6 (training in Japan and 39 (training in Mexico), Provision of equipment: 1,076 thousand Japanese yen, Local cost: 2,615 thousand Quetzal

Guatemalan Side :

Counterpart assignment: 6, Offices and facilities: project office in INGUAT, Local cost: necessary expenses for holding events and others (the amount is unknown)

II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	(1) Team Leader: Mr. Mitsunori Nishimoto, Senior Advisor to the Director General, Industrial Development Department, JICA (2) Evaluation Analysis: Ms. Sawa Hasegawa, Consultant, Japan Development Service (3) Cooperation Planning: Ms. Miho Ishida, Private Sector Development Division, Industrial Development Department, JICA
Period of Evaluation	June 20 – 12 July, 2010
	Type of Evaluation : Terminal Evaluation

III. Results of Evaluation

1 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

Tourism still remains the high priority in Guatemala since the time of Ex-ante Evaluation for the project conducted in January 2007 and the project purpose and overall goal are in line with the national plan that places the emphasis on regional development, economic development and poverty reduction in Guatemala.

The project is also consistent with the Japan's ODA policy towards 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.

The project was relevant to local needs and gender issue as well. Women participation to the project was very high.

According to the questionnaire survey and interviews, most answers were that the selection of target group for the project, CATs, was reasonable. However, CATs are very different from CAT to CAT in gender, occupation and educational level of members. In view of this, it is necessary to classify CATs through a similar aspect and deal with each CAT by changing the way of strengthening. In addition, there were possibilities to consider project activities more flexibly if the types of tourism resources were not limited strictly before the project starts.

The above relevance are summed up that the relevance of the project is high.

(2) Effectiveness

The project can be evaluated to have been effective as one approach to the tourism development in Guatemala.

As the visible examples of project achievement, the first example is that there are more CATs established in the project regions than in other regions. The second is that exchange, communication and cooperation among CATs in the project regions are more feasible compared to other regions. The third is that COMPETUR and other events were organized and held by the planning and execution committees formed by CATs members. CATs in Verapaces found some money from sponsors by their own.

However it was difficult to evaluate "Effectiveness" of the project objectively, because the degree of strengthening of CATs differed from CAT to CAT and the way of measuring the situation of capacity development of CATs was not decided.

(3) Efficiency

Inputs from both Japanese side and Guatemalan side were made as planned and the effects to the inputs were reasonable. Based on the results of the questionnaire survey, interviews and site visits, it can be said that inputs for the project and project activities were used in an efficient manner.

As noted in the Mid-term Evaluation, some issues were pointed out that some factors had disturbed the smooth implementation of the project in the first year. However, recommendations made by the Mid-term Evaluation were considered after the evaluation and some modifications and improvements have been made in the project implementation. The situation was improved by the efforts of both Guatemalan side and Japanese side and the achievement of outcomes could be obviously made in the second year. Most project outcomes were achieved in the second year.

Also noted in the Mid-term Evaluation, the assignment period for the short-term experts, three-month for one expert per year was short for covering the target area. Since the three districts of Petén, Alta Verapaz and Baja Verapaz are huge target area in size, the project management was relatively difficult with the limited assignment of experts. It also caused some difficulties in implementing the project sufficiently. According to the interviews with Japanese experts, four to five-month assignment period would be appropriate. Based on the result of Mid-term Evaluation, a few amount of assignment were added.

The efficiency of the project was basically good, but if more assignments for experts had been given to the project, it would have got better effects with more detailed assistance and instructions by them.

(4) Impact

Regarding the prospect for achievement of overall goal of the project, it would be prospective if the CATs experiences and know-how of the project are certainly spread to other regions in future.

There were some examples of positive impact arising during the implementation of the project. That is, the examples are that CAT members found some money from sponsors by their own at COMPETUR and that exchange, communication and cooperation among CATs members got more facilitated. As another example, the concept of “Road Station (Michi no Eki)” has been also prevalent to CATs members in the project regions. The successful results of training in Mexico is also the example of positive impact arising.

The future impact arising is thought to depend on each CAT situation. Some CATs might generate a positive impact in future since their motivation, energy and capacity as the organization are strong. 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.

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

(5) Sustainability

The sustainability of CATs system and their activities shall be high if the issues below are considered.

- Policy

Tourism still remains the high priority in Guatemala and CATs system and their activities shall be continued in Guatemala.

- Structure

Considering the current situation of INGUAT, its implementation system for dealing with CATs, one CAT coordinator and CAT promoters is not weak, but in order to keep CATs activities sustainable, it would be better to strengthen the current system of INGUAT and put the CATs section to higher position than now. INGUAT should continue to support the self-management and autonomy of CATs. In addition, there is a tendency that whether or not CATs activities are efficient is influenced by the ability of CAT promoters. Developing good CAT promoters will be therefore the key for future development.

- Skill

The CAT manual will be completed before the end of the project in order to spread the project experiences and know-how to other regions.

It is necessary to manage the materials made by the project to utilize them after the project completion. It is desirable to make a guideline for this issue if possible.

- Finance

Financial support from INGUAT, such as the cost of training provided by INTECAP and other institutions to CATs, will be continued. In addition, it is necessary for CATs to strengthen the ability to find some money from sponsors by their own.

2. Factors that promoted realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

There are more CATs established in the project regions than in other regions, and COMPETUR and other events were organized and held by the planning and execution committees formed by CATs members. CATs in Verapaces found some money from sponsors by their own. Therefore, the project can be evaluated to have been effective as one approach to the tourism development in Guatemala.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

Communication and cooperation among CATs in the project regions which was built through the project is contributed to realization of effects. Women participation to the project is also promoted realization.

In addition, there is a tendency that whether or not CATs activities are efficient is influenced by the ability of CAT promoters.

3. Factors that impeded realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

Through the activities regarding Output 3, tourism infrastructures such as the information board are installed. However Guatemalan sides have few interests in this component, because, generally, Guatemalan people consider the word “infrastructure” big infrastructures such as road, and there is a difference between their image and activities regarding Output 3.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

Some issues, such as structure of the project and project monitoring, were pointed out. However, the situation was improved by the efforts of both Guatemalan side and Japanese side.

4. Conclusion

This project can be said to have achieved an effect in that it contributed to two things, building a mechanism for CATs and developing or strengthening CATs, with focusing on its system as one way of approach for tourism development in Guatemala. Since tourism development is an integrated result of efforts by different stakeholders, it is therefore reasonable to say that in aiming for tourism development in all project target regions or the whole country in Guatemala, it is better to consider other approaches as well.

In addition, CATs are very different from CAT to CAT in gender, occupation and educational level of members. While some CATs consist of members who are truly engaged in the tourism sector, some CATs consist of farmers. In view of this, it is not a strategic way to strengthen all CATs in a single uniform way and that it is necessary to classify CATs through a similar aspect and deal with each CAT by changing the way of strengthening. It is considered that while an example of the former CATs could be introduced to by many new tools for tourism development and that an example of the latter CATs could be taken as a different approach in order to aim for tourism development or regional development in Guatemala in future.

5. Recommendations

- Recommendations to INGUAT

- (1) Making the way of measuring the situation of capacity development of CATs
- (2) Finishing making the CAT manual before the end of the project in order to spread the project experiences and know-how to other regions
- (3) Emphasis on compliance with profile in selecting CAT promoters
- (4) Continuing to provide the training for CATs by INGUAT through INTECAP and other institutions training courses
- (5) Managing copyright of the marketing and promotion materials made by the project

- Recommendations to CAT

- (1) Strengthening an approach to the outsiders to build a network of cooperation with outside organizations

6. Lessons Learned

The project got the following five lessons.

- (1) More detailed check and closer investigation in planning the project and review of the plan during the project implementation
- (2) Further consideration to the combination system of the expert directly managed by JICA and the consultant expert
- (3) Tips for designing the future tourism development and regional development project
- (4) Effective practice of joint evaluation
- (5) Importance of gathering indicators data and monitoring the project

7. Follow-up Situation

There are no activities which need new installations.

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、今後の更なる需要の伸びが見込まれるセクターである。

他方、グアテマラへの外国人観光客の多くが、ユネスコ世界遺産に指定されているティカルやアンティグア、優美な景色で有名なアマティトラン湖などの名所を訪問するか、あるいはその前後で隣国であるメキシコの遺跡とビーチのあるカンクンやベリーズのビーチへ抜けており、グアテマラ国内各地に潜在する観光資源が地域開発に十分に活用されていない。また、地方農村・山間部では森林伐採などの問題も深刻化しており、自然環境等の観光資源の保護は危急の課題となっている。

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。グアテマラ政府は2000年に地域観光委員会（Comité Local de Turismo）を導入し、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、CAT と改称した。

このような背景の下、グアテマラ政府は、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を図る本件について、わが国に技術協力を要請した。本技術協力プロジェクトは、2007年9月から3年間の計画で実施されており、2010年9月のプロジェクト終了を控え、今般、終了時評価調査団を派遣することとなった。

1-2 調査の目的

今回実施する終了時評価は、以下を目的とする。

- ・ プロジェクトの実績、成果、活動の持続性確保や協力のインパクトを評価、確認する。
- ・ 今後のプロジェクト活動に対する提言、及び今後の類似案件実施にあたっての教訓を導く。

1-3 調査団構成

- | | |
|----------|-----------------------------------|
| (1) 総括 | 西本光徳 JICA 産業開発部 参事役 |
| (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 民間セクターグループ 産業・貿易課 |

1-4 調査日程

2010年6月30日（水）～7月12日（月）総括、協力企画

2010年6月20日（日）～7月12日（月）評価分析

Date	Time	Activities	
		Ms. Hasegawa (Evaluation Analysis)	Mr. Nishimoto (Leader) Ms. Ishida (Planning)
Jun. 20 (Sun.)		Narita (15:55) ⇒ Houston (13:50) (CO 006) Houston (19:05) ⇒ Guatemala city (20:58) (CO 453) < Stay at Guatemala city >	
Jun. 21 (Mon.)	9:00-9:30 9:30-10:00 10:00-10:15 11:00-12:30 14:30-16:30	<ul style="list-style-type: none"> • Visit to Guatemala Office (Mr. Sasaki) • Schedule and logistics (Ms. Ito) • Security briefing (Mr. Nonami) JICA ⇒ INGUAT Meeting with JICA experts <ul style="list-style-type: none"> • Visit to INGUAT < Stay at Guatemala city >	
Jun. 22 (Tue.)	9:00-12:30 14:00-17:00 18:00-19:00	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting with INGUAT CPs Capital ⇒ San Jeronimo • Meeting with San Jeronimo CAT < Stay at San Jeronimo city >	
Jun. 23 (Wed.)	8:30-10:00 10:00-11:30 11:30-15:00 15:00-16:30	San Jeronimo ⇒ Rabinal <ul style="list-style-type: none"> • Meeting with Rabinal CAT Rabinal ⇒ Santa Cruz <ul style="list-style-type: none"> • Meeting with Camino Pokom CAT < Stay at Santa Cruz city >	
Jun. 24 (Thu)	8:30-11:00 11:00-12:30 14:00-16:00	Santa Cruz ⇒ Chisec <ul style="list-style-type: none"> • Meeting with Chisec CAT <ul style="list-style-type: none"> • Visit at Cave of Canderaria Camposant with Chisec CAT members. < Stay at Raxurja city >	
Jun. 25 (Fri.)	8:00-11:00 11:30-13:00	Chisec ⇒ Sayaxche <ul style="list-style-type: none"> • Meeting with Syaxche CAT and Municipality of Sayaxche < Stay at Sayaxche city >	
Jun. 26 (Sat.)	9:00-11:30 11:30-12:30 13:30-14:30 15:00-16:30 16:30-17:30	<ul style="list-style-type: none"> • Visit at Activity of Sayaxche CAT Sayaxche ⇒ Flores Flores ⇒ Remate <ul style="list-style-type: none"> • Meeting with Remate CAT Remate ⇒ Flores < Stay at Flores city >	
Jun. 27 (Sun.)		<ul style="list-style-type: none"> • Individual Work < Stay at Flores city :Hotel Peten >	

Jun. 28 (Mon.)	8:30-11:30 11:30-13:30 15:30-17:00	Flores ⇒ Rio Dulce Rio Dulce ⇒ Livingston • Meeting with Livingston CAT < Stay at Livingston city >	
Jun. 29 (Tue.)	8:30-10:00 10:00-19:00	Livingston ⇒ Rio Dulce Rio Dulce ⇒ Antigua < Stay at Antigua city >	
Jun. 30 (Wed.)	9:00– 17:00	ANTIGUA SEMINAR <Stay at Antigua city>	Narita (15:55) ⇒Houston (13:50) (CO 006) Houston (19:05) ⇒Guatemala city (20:58) (CO 453) < Stay at Guatemala city >
Jul. 1 (Thu.)	17:00-18:00	ANTIGUA SEMINAR Antigua ⇒ Guatemala < Stay at Guatemala city >	Guatemala ⇒ Antigua ANTIGUA SEMINAR Antigua ⇒ Guatemala < Stay at Guatemala city >
Jul. 2 (Fri.)		Document Preparation < Stay at Guatemala city >	Guatemala (6:30) ⇒ Flores (7:40) 8:00-8:40 Flores ⇒Remate 8:40-9:50 Visit to Project site fo Remate CAT 9:50-10:30 Remate ⇒ Flores 10:30-12:00 Meeting with INTECAP 12:00-13:00 Flores ⇒ La Libertad 14:30 -15:30 Meeting with La Libertad CAT 15:30-16:30 La Libertad ⇒ Poptber <Stay at Poptun city>
Jul. 3 (Sat.)		Document Preparation < Stay at Guatemala city >	8:30-10:00 Poptún ⇒ Naj Tunich 10:00-12:00 • Infrastructure site in Naj Tunich 12:00-13:30 Naj Tunich ⇒ Poptun 14:30-15:30 • Meeting with Poptún CAT 15:30-17:00 Poptún ⇒ Flores Flores (19:37) ⇒ Guatemala (20:42) < Stay at Guatemala city >

Jul. 4 (Sun.)	10:00-12:30	TEAM MEETING (JICA Guatemala Office) < Stay at Guatemala city >
Jul. 5 (Mon.)	9:00-9:30 9:30-10:30 11:00-11:30 11:30-12:15 14:00-17:00	<ul style="list-style-type: none"> • Visit to JICA (Mr. Sasaki, Mr. Aoki) • Meeting with JICA Staff (Schedule and Security Briefing) • Visit to INGUAT (Project Office) • Visit to INGUAT Director • Meeting with INGUAT Counterparts (Instruction of series of Discussion for the Project Evaluation) < Stay at Guatemala city >
Jul. 6 (Tue)	9:00-12:00 13:30-17:00	Meeting with INGUAT (Discussion on Draft of M/M and Evaluation Result) <ul style="list-style-type: none"> • Meeting with JICA specialists (Jul 6, 7, and 8) < Stay at Guatemala city >
Jul. 7 (Wed)	9:00-12:00 13:30-17:00	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting with INGUAT (Discussion on Draft of M/M and Evaluation Result) • Meeting with JICA specialists (Jul 6, 7, and 8) < Stay at Guatemala city >
Jul. 8 (Thu)	9:00-12:00 13:30-17:00	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting with INGUAT (Discussion on Draft of M/M and Evaluation Result) • Meeting Japanese side (If necessary) • Meeting with JICA specialists (Jul 6, 7, and 8) < Stay at Guatemala city >
Jul. 9 (Fri)	9:00-11:00 15:00-16:00 16:30-17:30	<ul style="list-style-type: none"> • JCC and Signing of M/M (INGUAT, SEGEPLAN, JICA) • Report to Embassy of Japan • Report to JICA Office < Stay at Guatemala city >
Jul. 10 (Sat)		Guatemala city (13:10) ⇒Houston (16:57) (CO 444) < Stay at Houston >
Jul. 11 (Sun)		Houston (10:50) ⇒
Jul. 12 (Mon)		⇒ Narita (14:20) (CO 007)

1-5 プロジェクトの概要

プロジェクトの概要は以下のとおり。

(1) 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。

(2) プロジェクト目標

ベラパス 2 県及びペテン県において、CATs の能力が強化され、地域の資源を活用した観光振興が図られる。

(3) 成 果

- ① 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。(組織能力強化)
- ② 観光商品やパッケージが特定され、定義される。(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・インフラが改善される。(観光インフラとサービス)
- ④ 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。(マーケティング及びプロモーション)

(4) 活 動

1) 活動 1

- (ア) INGUAT、INTECAP、グアテマラ開発財団 (FUNDESA) やグアテマラ輸出振興協会 (Asociación Guatemalteca de Exportadores : 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。
- (イ) CATs の組織分析を実施し、問題を特定する。
- (ウ) 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。
- (エ) 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。
- (オ) 各県レベルの CATs の観光戦略プランを策定する。
- (カ) 各県レベルの CATs のオペレーション・プランを策定する。
- (キ) 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を実施する。
- (ク) 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

- (ア) 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。
- (イ) 観光セクターにおけるマーケティング調査を実施する。
- (ウ) 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。
- (エ) 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。
- (オ) 上記(イ)及び(エ)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。
- (カ) 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

- (ア) 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。
- (イ) 資金調達と資金管理を実施する。

- (ウ) 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。
- (エ) 観光資源の管理運営機能向上の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。

4) 活動4

- (ア) 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。
- (イ) 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。
- (ウ) 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。
- (エ) 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/組織能力開発）
- ・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（国別研修6名/2008年、第三国研修20名/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

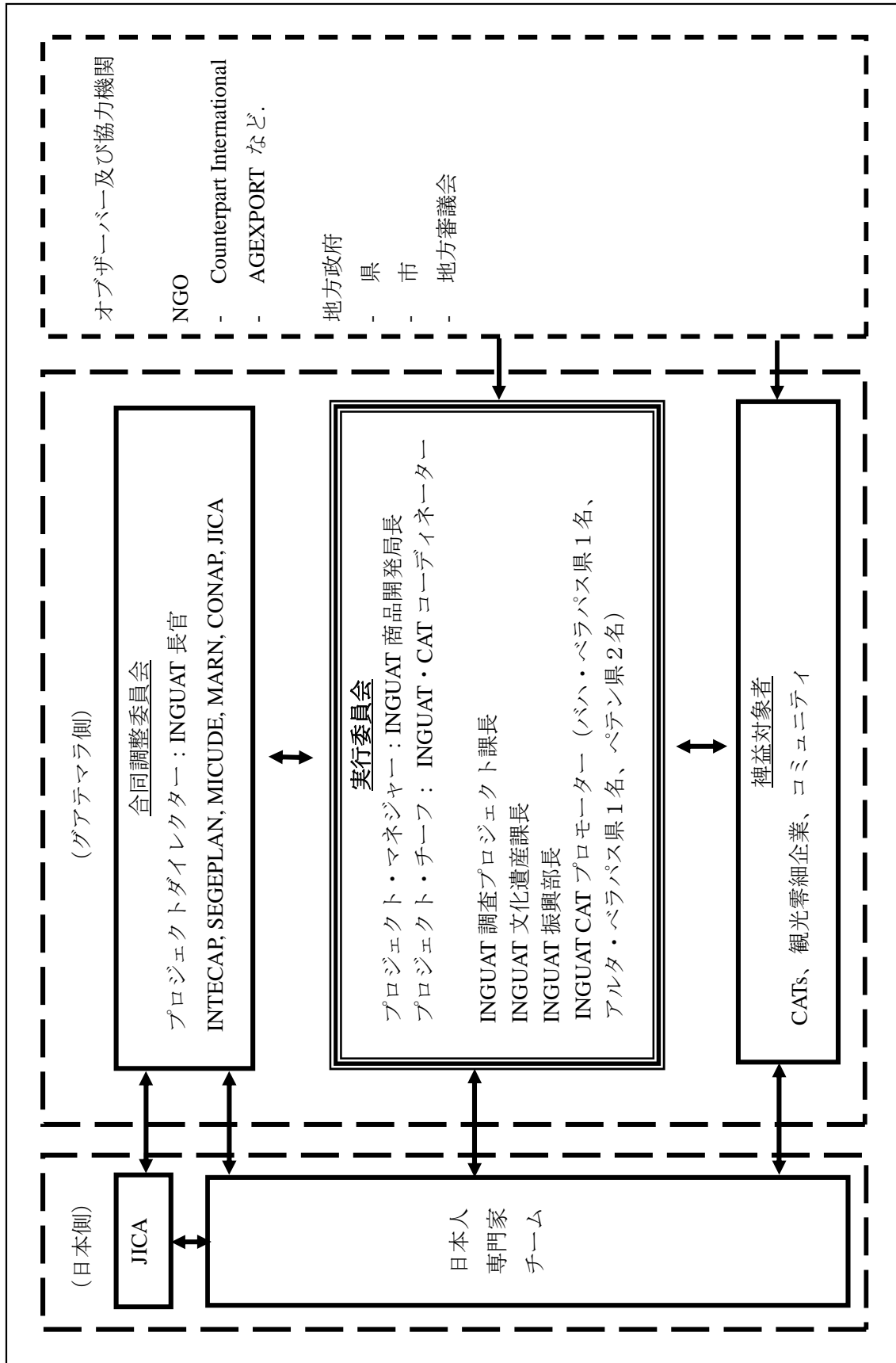


図1-1 プロジェクト実施体制図

1-6 終了時評価調査の方法

- (1) 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、プロジェクトの進捗を確認し、評価5項目をベースとした評価を行う。今回は終了時評価であるため、特に「有効性」を中心に評価するとともに、「インパクト」と「自立発展性」の発現見込みを確認することとする。
- (2) 同評価結果に基づき目標の達成に必要な対応等を検討し、必要に応じて残り期間の計画の見直しを行う。またプロジェクト終了後、本プロジェクトをどのようにグアテマラの観光振興につなげるかについて検討する。
- (3) 今回の終了時評価はグアテマラとの合同評価とする。
- (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 プロジェクトの実績

2-1 投入実績

(1) 日本側

日本側からの投入は PDM のとおりに行われた。PDM と実際の投入実績を表 2-1 の表に示す。

表 2-1 日本側の投入実績

計画	実績
<p>専門家派遣</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 長期専門家 1 名（業務調整／組織能力強化） ・ 短期専門家 3 名（地域観光開発、観光商品開発／マーケティング・プロモーション、コミュニティ開発） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期専門家 1 名（業務調整／組織能力強化） ・ 短期専門家 5 名 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 総括（チーフ・アドバイザー）／地域観光開発 ➢ 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）
<p>研修員受入</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本邦研修：2008 年 7 月に 3 週間、6 名の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：2009 年 11 月に 10 日間、CAT メンバーも含めた 39 名のプロジェクト関係者がメキシコに派遣された。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た。
<p>機材供与及びその他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 必要な機材が提供された¹。 ・ プロジェクトのコバン事務所に秘書 1 名、ドライバー 1 名が雇用された。 ・ ローカルコスト負担²

(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た。PDM と実際の投入実績を表 2-2 の表に示す。

¹ 供与機材のリストは、付属資料 1 の M/M にある英文報告書の「Annex4」のとおり。

² 日本側のプロジェクト費用の詳細については、英文報告書の「Annex3」のとおり。

表 2-2 グアテマラ側の投入実績

計画	実績
<ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパート配置 ➤ プロジェクト・ディレクター：INGUAT 長官 ➤ プロジェクト・マネジャー：INGUAT 商品開発局長 ➤ プロジェクト・チーフ：INGUAT・CAT コーディネーター ➤ プロジェクト・メンバー：ベラパス地域及びペテン県観光プロモーター 	<ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパート配置 ➤ プロジェクト・ディレクター：INGUAT 長官 ➤ プロジェクト・マネジャー：INGUAT 商品開発局長 ➤ プロジェクト・チーフ：INGUAT・CAT コーディネーター ➤ プロジェクト・メンバー：INGUAT 調査プロジェクト課長 INGUAT 文化遺産課長 INGUAT 促進部長 観光プロモーター（バハ・ベラパス県 1 名、アルタ・ベラパス県 1 名、ペテン県 2 名）
<ul style="list-style-type: none"> ・アクション・プランの実施費用 ・ドライバー・秘書 ・ローカルコスト（オフィス・スペースの提供等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・INGUAT 内プロジェクト・オフィス ・アンティグアでの観光プロモーション・イベント兼セミナーの費用 ・その他、必要経費

2-2 活動実績

PDM で特定された活動のほとんどは、ほぼ予定どおりに実施された。それぞれの活動の実施状況は表 2-3 のとおり。

表 2-3 活動の実施状況

活動	実施状況
コンポーネント 1：組織能力強化	
1.1 INGUAT、INTECAP、FUNDESA や 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。	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、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、責任役割分担等について定義する。	実施済み
1.5 各県レベルの CATs の観光戦略プランを策定する。	実施済み ³
1.6 各県レベルの CATs のオペレーション・プランを策定する。	実施済み

³ 観光戦略プラン及びオペレーション・プランの詳細は『プロジェクト事業進捗報告書・第 2 号』に掲載されているが、プランの実施は市レベルの CAT に移行して行われた。

活動	実施状況
<p>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。</p> <p>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。</p>	<p>実施中</p> <p>実施中</p>
<p>コンポーネント 2：観光商品開発</p> <p>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。</p> <p>2.2 観光セクターにおけるマーケティング調査を実施する。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>実施済み</p> <p>実施済み</p> <p>実施済み</p> <p>実施済み</p> <p>実施中</p> <p>実施済み⁴</p>
<p>コンポーネント 3：観光インフラとサービス</p> <p>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（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）。</p> <p>3.2 資金調達と資金管理を実施する。</p> <p>3.3 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。</p> <p>3.4 観光資源の管理運営機能向上の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。</p>	<p>実施済み</p> <p>実施済み</p> <p>実施済み</p> <p>実施中</p>
<p>コンポーネント 4：マーケティング及びプロモーション</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>実施済み</p> <p>実施中</p>

⁴ 観光プロジェクトの年次コンテスト自体は現地状況を配慮して実施されなかったが、類似した活動が実施された。

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。	実施済み
4.4 プロモーション・イベントを開催する。	実施済み

以上のとおり、計画されていた活動はおおむね予定どおり実施され、プロジェクト残り期間で CAT マニュアル等の作成を終了させる予定である。

上記コンポーネント 1～4 の活動を通して、CAT の組織能力強化が図られたが、キャパシティ・ディベロップメントの方法のひとつとして、CAT メンバーに対して研修が行われた。研修講座は INTECAP で実施されている既存の講座を利用し、テキストも既存のものが使われた。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 ケツアル徴収した⁵。

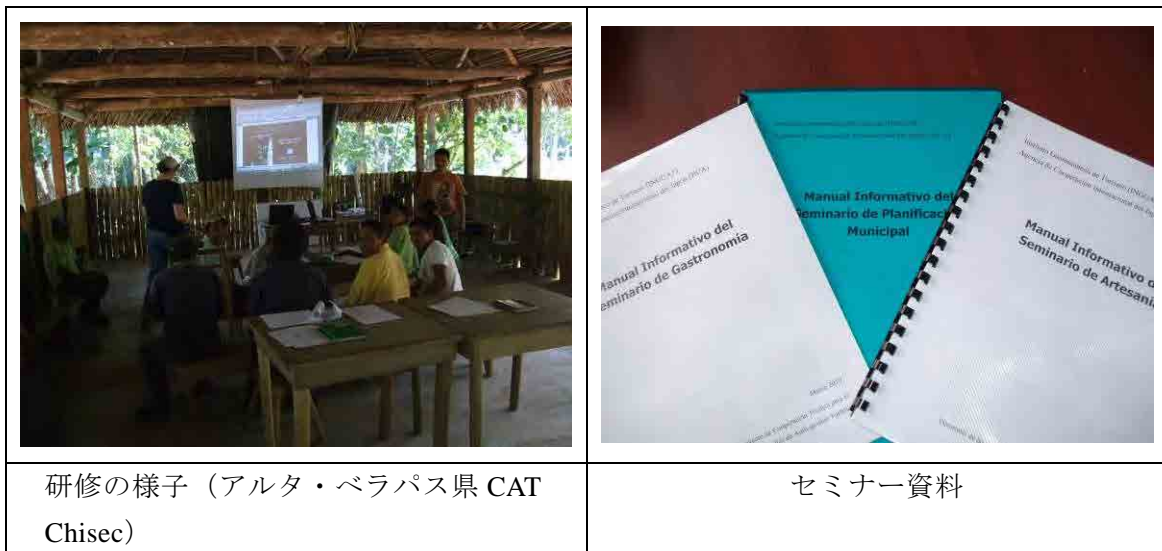


図 2-1 CAT への研修及びセミナー資料

2-3 実施プロセス

中間レビュー調査において、本プロジェクトの実施プロセスについて、日本人専門家の実施体制、グアテマラ側カウンターパートの実施体制、県レベルの CAT への活動（観光戦略プランやオペレーション・プランの策定）、モニタリングの活用法の 4 つの問題点が指摘された。これらの点のうち多くはプロジェクト実施中に改善された。

ほかにも、中間レビュー調査において、本プロジェクトに対していくつかの提言がなされたが、それらの提言を受けての対応状況を表 2-4 にまとめた。

⁵ 研修実績の詳細については、英文報告書の「Annex6-1、6-2」のとおり。

表 2-4 中間レビュー調査で出された提言への対応

提言等	対応
INGUAT カウンターパートの実施体制の変更	中間レビュー調査での JCC により、CAT コーディネーターがプロジェクト・チーフに就任することが正式に決定。
地方自治体の巻き込み強化	観光への理解が低い市役所を中心に、市長・市職員向けの第 3 次市役所セミナーを開催。観光産業の重要性や CAT の活動を説明。
研修の戦略的实施	『現状調査・分析報告書』において示された、各 CAT に対して行われた最初のワークショップで挙げられた課題・ニーズ等を見直し、観光プロモーターがそれらのニーズに基づいて実施する研修を決めた。
モニタリング・システムの活用	観光関連統計のデータを収集・分析するためのローカルコンサルタントを備え、各 CAT に指導。観光統計収集のためのマニュアルも作成。
『現状調査・分析報告書』における提言の実施	上記「研修の戦略的实施」のとおり、『現状調査・分析報告書』の内容がプロジェクト実施に参照された。
日本の他の援助スキーム・他ドナーとの連携	プロジェクト対象地域内のインフラ整備の必要性を説明しに専門家が国家計画庁 (Secretaría General de Planificación y Programación : SEGEPLAN) とグアテマラ通信・インフラ・住居者 (Ministerio de Comunicación, Infraestructura y Vivienda : MICIVI) を訪問。
プロジェクトの経験を他地域へ拡大するための準備	CAT 活動マニュアルを作成し、他地域の CAT に活動の情報・経験・ノウハウを継承する際に使用する予定。
プロモーション活動・観光商品売り込みの強化	2010 年 6 月 30 日～7 月 2 日にアンティグアにおいて、観光プロモーション・イベント兼セミナーを開催。
CAT メンバーが頻繁に変化することへの対応	CAT 活動マニュアルを作成し、CAT メンバーが変更した際にはそのマニュアルを参照させる予定。
バハ・ベラパス県における研修事業実施の遅れの解消	まだ解決されていない。
ペテン県の観光プロモーターの専任	新しい観光プロモーターが 2 人専任され、活動を開始している。

2-4 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どの程度達成されたかについては、量的データと質的データによって判断する。量的データで用いるのは、PDM でコンポーネントごとに特定された指標のデータとする。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 回データが集められた。質的データは、関係者への質問票調査及びヒアリングの結果とする。

それぞれのコンポーネントにおける指標データの推移を、以下の表に示す⁶。

⁶ 2009 年 9 月以前のデータ数値が中間レビュー調査時のものと異なるが、これはデータの集計方法が変わったためである。なお、各 CAT・各県によって集計されたデータについては、英文報告書の「Annex5」を参照のこと。

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	Baseline Mar.2008	2 nd Sep.2008	3 rd Mar.2009	4 th Sep.2009	5 th Jun.2010
CAT のメンバー数	144	144	155	190	300
CAT メンバーの職種数	73	73	74	81	94

2つの指標のうち、「CAT のメンバー数」「CAT メンバーの職種数」のデータとも 2009 年 9 月の時点で大きな伸びを示している。このことは、2009 年 3 月以降、CAT のメンバー数が増え、より多くの職種のメンバーが CAT の活動に参加したことを意味している。

コンポーネント 1 における質的データとしては、質問票調査やヒアリング結果から、CAT の組織能力強化は各 CAT によって大きく異なる、という結果を得た。幾つかの CAT はプロジェクトにより組織能力が強化され、計画・実施能力をもっているところがあったが、幾つかの CAT においてはまだ強化が十分でないところもあった。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についても、ネットワークが構築されている CAT もあれば、ほとんど構築されていない CAT もあった。

加えて、CAT メンバーが容易に CAT の活動を離れたり、ある CAT では政治的な理由によりメンバーが交代させられたりした例が報告された。中間レビュー調査でも指摘されたように、観光プロモーターと CAT メンバー間のコミュニケーション不足が活動を阻害している例もあり、一般に、観光プロモーターが優秀で熱心であるところは、CAT の活動もより活発になるという傾向があった。

コンポーネント 2：観光商品開発⁷

観光商品やパッケージが特定され、定義される。

指標	Baseline Mar.2008	2 nd Sep.2008	3 rd Mar.2009	4 th Sep.2009	5 th Jun.2010
プロジェクト対象地域の各市の観光商品数	66	93	111	141	146

上記のデータ結果から、観光商品がプロジェクトによって確実に特定・定義されたことが分かる。

コンポーネント 3：観光インフラとサービス⁸

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・インフラが改善される。

⁷ コンポーネント 2 により開発された観光商品のリストは、英文報告書の「Annex7」のとおり。

⁸ コンポーネント 3 により設置された観光インフラのリストは、英文報告書「Annex7」のとおり。

指標	Baseline Mar.2008	2 nd Sep.2008	3 rd Mar.2009	4 th Sep.2009	5 th Jun.2010
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	642	1,071	1,707	2,353	3,172
計画、申請、承認、実施されたプロジェクトの数	45	45	48	57	103

2つの指標のうち、「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」「計画、申請、承認、実施されたプロジェクトの数」のデータとも安定した伸びを示している。しかしながら、これらの指標はコンポーネント3の状況を適切に示す指標としてはあまりふさわしくないともいえる。これらの指標はどちらかというところ、コンポーネント3よりはコンポーネント1の状況を示した指標といえる。よって、上記指標データの伸びによって、コンポーネント1の量的データの結果が支持されたといえることができる。

質的データとして、質問票調査やヒアリング結果から、コンポーネント3に関しては、INGUATやCATメンバーなどグアテマラ側関係者から、内容の意味が正確に理解されていなかった面がある。グアテマラで「インフラ」というと、一般に道路整備や施設建設など大規模インフラをイメージされるが、本プロジェクトにおけるインフラとはそのような大規模インフラではなく、案内板の設置など比較的小さなインフラのことを意味していたため、グアテマラ側関係者に本コンポーネントの意味が正確に伝わっていなかった面があった。そのため、コンポーネント3に対するグアテマラ側関係者の認識自体が低かった。



図2-2 プロジェクトで設置された案内板

コンポーネント4：マーケティング及びプロモーション⁹

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。

⁹ コンポーネント4により作成されたプロモーション素材のリストは、英文報告書の「Annex7」のとおり。

指標	Baseline Mar.2008	2 nd Sep.2008	3 rd Mar.2009	4 th Sep.2009	5 th Jun.2010
観光プロモーションの素材の数	53	53	62	268	397
観光プロモーションの素材の種類	5	5	5	6	7

上記の指標のうち、「観光プロモーションの素材の数」のデータは2009年9月の時点で大きな伸びを示している。「観光プロモーションの素材の種類」については、軽微な伸びがあった。プロジェクトにより、観光プロモーションの素材が確実に開発されたことが分かる。

しかし、開発されたプロモーション素材が国内及び国際的に認知されたかどうかは、このデータ結果からは分からない。2010年6月30日～7月2日に開催されたアンティグアでの観光プロモーション・イベント兼セミナー等、プロモーション活動は行われたが、認知状況についての明確なデータというものは得られなかった。



地図・パンフレット

CAT 紹介パンフレット

図2-3 プロジェクトで作成されたプロモーション素材



観光プロモーション・イベント

セミナー

図2-4 アンティグアで開催された観光プロモーション・イベント兼セミナーの様相

上記の各コンポーネントの指標データ結果から、多くの数値が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月以降にデータの伸びがあったアウトプットが達成され始めたことを示している。

各コンポーネントのアウトプットの達成度をまとめると、コンポーネント1(組織能力強化)は、CATによって強化の度合いに差があるため達成度がはっきりしない。コンポーネント2(観光商品開発)の達成度は高く、コンポーネント3(観光インフラとサービス)の達成度はやや低いといえる。コンポーネント4(マーケティング及びプロモーション)は、プロモーション素材は開発されたがそれらの認知状況は分からないため、達成度は普通といえる。

2-5 プロジェクト目標・上位目標の達成状況

プロジェクト目標・上位目標の達成状況・達成見込みも、アウトプットの達成状況と同様、量的データと質的データによって判断する。量的データは、PDMで特定された各目標の指標のデータを用いる。質的データは、関係者への質問票調査及びヒアリングの結果とする。それぞれの指標におけるデータの推移を以下の表に示す。

(1) プロジェクト目標

ベラパス2県及びペテン県において、CATsの能力が強化され、地域の資源を活用した観光振興が図られる。

指標	Baseline Mar.2008	2 nd Sep.2008	3 rd Mar.2009	4 th Sep.2009	5 th Jun.2010
CATの年間予算額	458,500	458,500	55,500	501,179	755,728
プロジェクト対象地域の各市の観光セクターの企業数	2,208	2,214	2,094	2,729	2,907
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	5,724	5,722	5,722	8,216	9,363

上記のデータ結果から、3つの指標データとも、アウトプットの指標データと同様、4回目の2009年9月の時点で伸びを示している。よって、量的データからはプロジェクト目標の達成が確認できる。

だが、質的データとしては、質問票調査やヒアリング結果から、コンポーネント1における質的データ同様、CATの組織能力強化は各CATによって大きく異なる、という結果を得た。よって、質的データからはプロジェクト目標の達成を判断するのは難しい。

(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	Baseline Mar.2008	2 nd Sep.2008	3 rd Mar.2009	4 th Sep.2009	5 th Jun.2010
プロジェクト対象地域の各市の訪問者数	830,400	834,401	836,137	944,826	1,008,099
プロジェクト対象地域の各市で認証取得した企業数	10	10	10	17	22

上記の指標のうち、「プロジェクト対象地域の各市の訪問者数」「プロジェクト対象地域の各市で認証取得した企業数」のデータとも、アウトプット・プロジェクト目標の指標データと同様、4回目の2009年9月の時点で大きな伸びを示している。

だが、これらの指標の場合、指標値の伸びとプロジェクト活動との因果関係がはっきりしておらず、指標データが増えたのは必ずしもプロジェクトによる効果だとは断定できない。他の要因(2006年6月に調印された条約「Central America-4 (CA-4) Border Control Agreement (中米4カ国国境管理協定)」による中米4カ国間の移動自由化など)による影響も大きいと考えられる。

上位目標の達成に関する質的データについては、関係者への質問票調査やヒアリングからは、上記の因果関係や実際の状況についてははっきりとした回答が得られなかったため、上位目標の達成見込みについては、現時点での判断は難しい。

以上、各アウトプットの達成状況とプロジェクト目標・上位目標の達成状況を、それぞれの指標データの推移によってみてきたが、上述の「2-4 アウトプットの達成状況」のコンポーネント3や「2-5 プロジェクト目標・上位目標の達成状況」の上位目標のパートでも指摘したように、幾つかの指標は達成状況を判断するのに適切とは言い難い指標があった。指標設定が適切でないと、データ結果が順調な伸びを示していても、活動のアウトプットもプロジェクト目標も達成された、と結論づけられるわけではなく、適切な指標が設定されてこそ、それによるデータ結果がアウトプット・プロジェクト目標の達成度合いを判断できる目安となる。

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意図があったため、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。このため、プロジェクトの成果を判断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。例えば、コンポーネント1(組織能力強化)ではCATの組織能力の基準を作成し、その基準による強化の度合いを指標とする、コンポーネント3(観光インフラとサービス)では「CATがインフラ建設のための申請をINGUATや地方自治体にできるようになる」、上位目標では「プロジェクト対象地域の観光関連予算の増加や観光関連企業・団体の収入増加」などを、それぞれ既存の指標に加えて設定することが必要だと考えられる。よって、状況をより示すことのできる適切な指標を設定し、それによりプロジェクトの成果を判断していくことが望ましい。

第3章 評価5項目による評価

3-1 妥当性

(1) グアテマラの開発政策との整合性

プロジェクト実施期間中の2008年1月に誕生したコロン政権は、特に貧困層や先住民等の「持たざる者」により裨益するような施策を優先的に実行し、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ている。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、政権が抱える主な課題としては、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・麻薬取引対策ほか）、貧困削減、教育・保健医療サービスの向上、雇用情勢の回復等が挙げられる。

グアテマラの開発計画としては、以下の2つがある。

1) 国家計画（Plan de Gobierno）

国家計画は、コロン大統領の選挙期間中（2007年）に発表された『希望計画（Plan de la Esperanza）』に基づいている。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つの柱からなる。

4つの柱のうち、「③生産性」は主に、「経済発展」と「防災」の2つの項目からなっており、「経済発展」の分野では更に17の項目が挙げられており、17項目中の2番目に「地域の経済発展を視野に入れた観光の促進」が述べられている。ほかにも、地域の中小零細企業の育成や地域のコミュニティ発展など、本プロジェクトに関連する課題が国家計画のなかに入っている。

2) 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ひとつとして位置づけている。

上記の開発計画に加え、グアテマラの観光分野に特化した政策として、『国家観光戦略（Estrategia Nacional de Turismo）』（2000年、INGUAT作成）及び『グアテマラ持続的観光開発のための国家政策2004～2014年（Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2004-2014）』（2003、2008年改訂、観光商工会議所（Cámara de Turismo: CAMTUR）作成）がある。

以上より、本プロジェクトの事前調査が行われた2007年以降、観光開発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といえる。本プロジェクトの上位目標に掲げ

られている観光を通じた地域の経済開発と貧困削減は、グアテマラの開発政策とも一致している。

(2) 日本の対グアテマラ援助政策との整合性

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、『1996 年の「最終和平協定」署名以降、グアテマラ政府は平和と民主主義の定着、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おり、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し、更に ODA を通じた両国間関係の一層の緊密化も期待できる』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、メソアメリカ統合開発計画（旧プエブラ・パナマ計画）のような広域的な協力の実施を支援の柱のひとつとしている。

対グアテマラ ODA の基本方針は、技術協力プロジェクトに関しては、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。

重点分野としては、2008 年 5 月に開催された広域 ODA タスクフォースにおいて、対中米広域協力では「インフラ統合」「観光」「気候変動」を重点分野とすることになった。続く 2008 年 6 月に開催された現地 ODA タスクフォースでは、「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。

一方、2009 年に更新された『対グアテマラ共和国・事業展開計画』では、「地域開発」「持続的開発」「民主化定着」が重点分野とされ、本プロジェクトは「地域開発」の一環として実施されている。

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) 地元の開発ニーズとの整合性及びジェンダーへの配慮

地元の開発ニーズとして、各 CAT に行った質問票調査及びヒアリングの結果からは、観光開発は地域にとって重要な課題であり、地域の資源を活用した本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、本プロジェクトでは女性の参加率が非常に高く、保守的とされるベラパス地域においても CAT のなかで女性メンバーが中心的役割を果たしているなど、ジェンダーへの配慮がなされていたといえる。

(4) プロジェクト・アプローチの妥当性

本プロジェクトのアプローチは、観光開発における一手段として CAT に焦点を絞り、その仕組みづくり・強化を支援するというアプローチである。関係者への質問票調査やヒアリング結果からは、CAT への支援は妥当であるとの回答を得た。

だが、CAT はおのおのでメンバーの構成や内容、教育レベルがかなり異なり、観光事業者で構成され日本の観光協会に近い形の CAT もあれば、メンバーのほとんどが農業従事者で農

民グループのような CAT もある。よって、本プロジェクトのように対象地域の CAT 全部を一律に同じ方法で支援するのは、あまり戦略的ではなかったともいえる。

特に、CAT の組織能力強化が本プロジェクトの目標であるのに、組織能力の基準がプロジェクト内で共有されていなかったことは問題だといえる。プロジェクトの計画時または実施中に関係者である程度の基準を設定し、それによって強化の方法を検討するなどの措置が必要であったと思われる。

また、本案件の上位目標では「持続可能な観光及び自然・文化遺産の保全の促進」について言及されているが、計画段階で観光資源のタイプを厳密に限定しない方が、地域資源を活用した観光振興について柔軟に検討できた可能性がある。

以上の結果から、本プロジェクトの目標はグアテマラの開発政策、日本の対グアテマラ援助政策、地元の開発ニーズにも整合しているため、プロジェクトの妥当性は高いといえる。ただ、プロジェクト・アプローチに関して、CAT の組織能力の基準をある程度明確にし、CAT の特性によって強化の方法を変えていくなどの工夫や、計画段階で観光資源を特定しすぎないことが必要であったといえる。

3-2 有効性

前述の第 2 章で検証されたように、本プロジェクトではほぼ予定どおりに活動が実施され、2 年目以降、一部のアウトプットは順調に達成され始めた。達成度合いを測る指標の適切性については課題があったものの、活動の実施によって一定の成果は現れた、ということができる。

各アウトプットの達成度はそれぞれ、コンポーネント 1（組織能力強化）は CAT によって強化の度合いに差があるため達成度がはっきりしない、コンポーネント 2（観光商品開発）の達成度は高い、コンポーネント 3（観光インフラとサービス）の達成度はやや低い、コンポーネント 4（マーケティング及びプロモーション）の達成度は普通、という結果となった。

プロジェクト目標（ベラパス 2 県及びペテン県において、CATs の能力が強化され、地域の資源を活用した観光振興が図られる）の達成度については、はっきりした結論が出なかった。上述のように、CAT の組織能力強化の度合いが各 CAT によって差があるため、一律に全体としての結論を出すのが難しいこと、また、前述の「3-1 妥当性」の「(4) プロジェクト・アプローチの妥当性」で述べたように、本プロジェクトではそもそも組織能力の「基準」があらかじめ設定されておらず、どういう状態が強化されたといえるのか、プロジェクト内で基準が共有されていなかったため、例えば日本人専門家とグアテマラ側カウンターパートで強化されたと思う CAT が異なるなど、組織能力強化の達成度を客観的に評価することが難しかった。

強化の手段として各 CAT メンバーに対して提供された研修については、実際にどう役に立ったかを問うとあまりはっきりした回答が得られなかった。しかし、メンバーへの質問票調査やヒアリング結果では「役に立った」「ニーズに合った研修が受講できた」との回答がほとんどであり、具体的な効果の例としては、料理・サービス関係の研修を受けたレストラン経営者の店の売り上げ上昇や新商品の販売、民芸品製作の研修を受講した女性グループによる新しい民芸品デザインの開発、縫製技術の習得による織物作成における外部発注の省略、などがあった。

プロジェクト目標に掲げられている「地域の資源を活用した観光振興」という観点では、認知状況についてははっきりとしたデータを得られなかったものの、本プロジェクトを通じて、地域の資源を生かした新たな観光商品の開発や、地域の観光をプロモーションするための地図やパン

フレット等のプロモーション素材が作られ、これらを活用した観光プロモーションイベントや、下記に記載する他地域の観光業者との交流も図られたため、一定の効果があったといえる。

中間レビュー調査で指摘された、プロジェクトの目に見える成果の例としては、以下の点が挙げられる。

(1) 設立された CAT 数

通常、CAT の数は各県において 1~3 であるが、プロジェクト対象地域では、バハ・ベラパス県が 4、アルタ・ベラパス県が 9、ペテン県が 7 と、他地域に比べて CAT の数が多い。これは、プロジェクトによって各市における CAT の設立が促進され、CAT を通じた観光活動というアプローチが促進されているからだといえる。

(2) 他地域の CAT 及びメキシコとの交流

グアテマラでは、同じ県内であっても市や村が違えば他地域の人とはほとんど交流がないことが多いが、プロジェクト対象地域の CAT メンバーにおいては、他地域の CAT メンバーとの接触・連携・コミュニケーション等が活発になっている。CAT メンバーへのヒアリング結果によると、このほか地域の人との交流は、自分の地域のことを改めて知る良い機会となり、それまで閉鎖的な世界にいたのが外への目も開かれ、積極性も身に着いたなどの効果があり、メンバーの意識醸成のうえで非常に役に立ったようである。

また、第三国研修として行われたメキシコ研修も、メンバーの意識向上に有効であった。グアテマラでは歴史上の事柄も関係して、もともとメキシコに対するイメージがあまり良くなかったが、メキシコ研修を実施したことにより、専門家のなかにメキシコ人専門家がいたこともプラスして、メキシコ観光分野の先進事例や参考情報を多く学び、またメキシコ観光関係者とのネットワークも築くことができ、有益な研修となった。

(3) イベントの開催

アルタ・ベラパス県の Camino Pokom CAT が中心となって開催された北部 CAT 大会 (Congreso de Competitividad Turística de los CAT del Norte : COMPETUR) やその他のイベントなど、プロジェクト側や INGUAT のお膳立てなしに CAT メンバーが自らスポンサー等を募ってイベントを開催するようになった。このようなイベント開催における「実行委員会方式」が、プロジェクト対象地域の CAT にみられるようになった。

以上の点をまとめると、本プロジェクトはグアテマラの観光開発に対する一アプローチとして有効であった、と評価される。

<他ドナー支援との相乗効果について>

他ドナーによるグアテマラ観光分野への支援としては、USAID による農村コミュニティへの観光小規模プロジェクト、米州機構 (OAS) による地域観光開発支援があるが、いずれも小規模な支援である。これらの支援と本プロジェクトとの連携・重複はないが、他ドナー支援との相乗効果として、プロジェクト対象地域のペテン県 Poptun 市において、ドイツ GTZ が地域開

発の一環として市役所への支援（Local Development through Good Municipal Governance）を行っており、この影響もあって、CAT Poptun は市役所との関係が良好で、観光開発における CAT と市役所との協力・連携活動がみられた。これは、他ドナー支援と本プロジェクトとの相乗効果だといえる。

3-3 効率性

前述の第2章で検証されたように、本プロジェクトでは日本・グアテマラ側双方から計画どおりに投入が行われ、活動もほぼ予定どおりに実施された。プロジェクト1年目は実施プロセスにやや問題が見られたものの、2年目以降、一部のアウトプットは順調に達成され始めた。

中間レビュー調査で指摘されたように、本プロジェクトでは、日本・グアテマラ側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・グアテマラ側双方の努力によって徐々に改善されていった。

また、中間レビューや今回の終了時評価における評価方針・デザインの決定は、JICA側主導で行われたものの、プロジェクト全体としては、グアテマラ側カウンターパートや各CATメンバーへの質問票調査やヒアリングの結果から、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取れており、満足のいくやり方で行われた、との回答を得た。

本プロジェクトでは、実施中にPDMの改訂が2回行われたが、変更内容は指標項目の変更とグアテマラ側実施体制の変更のみで、活動内容の変更は行われなかった。実際には県レベルのCATへの活動を市レベルのCATへの活動に変更するなど、現場の状況に合わせた活動内容の変更が行われたが、専門家側はPDMのデザインや活動は変更すべきではないと考えていたため、PDMの構成や活動内容自体の変更をカウンターパートやJICAに対して提案することはなかった。

効率性の観点から、本プロジェクトでは対象地域が3県（ペテン県、アルタ・ベラパス県、バハ・ベラパス県）に渡っていたため、面積が広範囲になりすぎてスムーズな実施が阻害された状況があった。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/年と比較的少なかったため、その人月数でカバーするには対象範囲が広すぎた、という面があった。

中間レビュー調査での指摘のあと、人月数が少し増やされたが、当初の人月数のままで行うのであれば、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の計画どおり3県を対象にするなどの配慮が必要であったと思われる。専門家へのヒアリングでは、3県を対象とするなら1人当たり4～5カ月/年が適当とのことであった。

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。

3-4 インパクト

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）の達成見込みについては、前述の「2-5 プロジェクト目標・上位目標の達成状況」で見たように、指標データは肯定的な結果が出たが、指標値の伸びとプロジェクト活動との因果関係ははっきりしておらず、指標データが増えたのは必ずしもプロジェクトによる効果だとは断定できないため、他の要因も考える必要がある。質的データにおいても上記の因果関係や実際の状況についてははっきりとした回答が得られなかったため、上位目標の達成見込みについては、現

時点での判断は難しい。さらに観光振興分野は、経済動向や政治状況等の外部条件による影響を受けやすいため、上位目標の達成には、これら外部条件の状況にも留意する必要がある。

プロジェクト計画時に予期していなかった正負の影響について、プラスのインパクトとしては、上述の「有効性」におけるプロジェクトの目に見える成果と関連して、イベント開催における CAT の自力の資金調達や、地域内外での CAT メンバー同士の活発な交流が挙げられる。

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プラスの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」のアイデアが受け入れられ、現在、プロジェクト関係者の間でかなり普及している。INGUAT 側も「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。

今後のインパクトの出現については、各 CAT の状況によるといえる。幾つかの CAT においては、メンバーのモチベーションや意欲、組織能力とも高いため、今後更なるプラスのインパクトが出てくることが見込める。

反対に、本プロジェクトの負の影響については実施中に報告がなく、今後もプロジェクトによるマイナスのインパクトが生じることは考えにくい。

以上より、本プロジェクトのインパクトは、プラスの影響については今後出現することが見込め、マイナスの影響が出現することは考えにくい。

<本プロジェクトの経済効果について>

本プロジェクトの経済効果の算定については、プロジェクト対象地域における「訪問者数」「ホテル客室数」「ホテル稼働率」「平均客単価」「観光従事者数」などのデータを組み合わせることで算定することが考えられる。これらのデータのうち実際に入手可能なのは、INGUAT 統計資料から得られるデータとして「ホテル客室数」、本プロジェクトの上位目標・プロジェクト目標の指標である「訪問者数」「観光セクターの雇用者数（観光従事者数）」である。

しかし、「2-5 プロジェクト目標・上位目標の達成状況」で述べたように、プロジェクト対象地域の訪問者数などは増えてはいるものの、これは本プロジェクトによる効果だとは断定できず、別の要素（中米4カ国間の移動自由化など）によって引き起こされた可能性もあるため、これらのデータの上昇を単純に本プロジェクトの経済効果として算出するのは無理があるといえる。

よって、本プロジェクトによる経済効果を算定するには、上記のデータ例よりも、確実にプロジェクトによるものだといえるデータ、例えば、プロジェクトによる研修受講者の店の売り上げ率の伸びや収入増加額など、プロジェクトによって直接影響のあったデータで表すのが妥当であるといえる。だが、これらのデータを収集するには、研修受講者一人ひとりに聞き取り調査を行わなければならないという問題点がある。

また、本プロジェクトは CAT の強化を支援目的としており、それによる対象地域の経済的効果を期待するのは、プロジェクト終了後何年か経ってからの話といえる。よって、経済効果を検証するのも現時点ではなく、何年後かに検証するのが望ましい。

将来、事後評価などで本プロジェクトの経済効果を検証する際には、入手可能な「訪問者数」

「ホテル客室数」「観光従事者数」の指標を使い、対象地域であるペテン県、アルタ・ベラパス県、バハ・ベラパス県におけるそれぞれのデータ推移を分析することによって、経済効果の算定方法を検討することが望まれる。

「訪問者数」「観光従事者数」のデータについては前述掲載のとおりだが、「ホテル客室数」のデータにつき、以下に示す。

表 3-1 グアテマラ・ホテル客室数の推移

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007		2008		2009-2010		2007-2009
	総数	総数	総数	総数	総数	総数	総数	総数	全体に対する割合	総数	全体に対する割合	総数	全体に対する割合	成長率
グアテマラ全体	16,230	16,595	17,313	17,519	17,774	19,357	39,832	42,726	100.0%	43,708	100.0%	44,451	100.0%	1.0%
アルタ・ベラパス県	481	554	579	551	568	607		1,840	4.3%	1,864	4.3%	2,083	4.7%	1.1%
バハ・ベラパス県	130	148	156	138	141	146		476	1.1%	507	1.2%	626	1.4%	1.3%
ペテン県	1,190	1,095	1,248	1,291	1,314	1,603		3,107	7.3%	3,345	7.7%	3,477	7.8%	1.1%

データ出所：INGUAT『Boletín Anual No. 37 Estadísticas de Turismo 2008』（2006年の県別データは入手不可、2009-2010年の県別データはプロジェクトによる集計）

3-5 自立発展性

プロジェクトの今後の自立発展性について、政策・制度面、体制面、技術面、財務面、環境面の観点からそれぞれ検討する。

政策・制度面での持続性について、グアテマラにおいて観光産業は今後も重要な位置づけにあり、観光開発は国の経済・社会開発に重要な手段となることが期待されているため、今後も観光セクターが国の重要産業として発展していく見込みは十分ある。また、観光を通じた地域の発展もめざされているので、今後もCATを通じた地域レベルの観光開発政策が継続される見込みである。

体制面での持続性について、INGUATの今後の体制については、政権交代により職員が交代になる可能性は排除できないものの、CATコーディネーターの存続は保たれるようである。今回の終了時評価では、評価グリッドの作成など、評価方針・デザインの決定は日本側主導で行われたものの、CATへのインタビューにはINGUATのCATコーディネーターが全工程同行するなど、CAT支援に対する強いコミットメントが感じられた。だが、CATの直接の担当者が中央のCATコーディネーターと地方の観光プロモーターだけでは、まだ体制が弱いともいえる。INGUAT内に「CAT課」のような部署を組織するなど、INGUATにおけるCATの支援体制をより強化していくことも必要だといえる。

また、前述の「2-4 アウトプットの達成状況」のところで述べたように、一般に、観光プロモーターが優秀で熱心であるところは、CATの活動もより活発になるという傾向があり、CATの活動の良し悪しが観光プロモーターのできに左右されることもある。よって、なるべく政権交代の事情に左右されないような、有能な観光プロモーターを育成していくことが今後のCAT発展のカギとなる。

技術面での持続性について、CAT個々の自立発展性を考えると、各CATによって発展性の度合いは異なるが、プロジェクト終了までにCATマニュアルが完成する予定であり、終了後、他地域のCATにプロジェクトの知識・経験・ノウハウなどの技術が移転される可能性は十分にあり、CAT全体としてみれば、発展性は見込まれる。なお、プロジェクトで作成されたプロモーション素材の継続利用のためには、著作権に関する問題の整理が必要である。

財務面での持続性について、INGUATからCATへの財務的支援は、研修の継続など、今後も支援が続く見込みである。CAT自身の資金調達については、上述の「有効性」におけるプロジェク

トの目に見える成果で述べたように、今後もイベント開催等においてスポンサーを獲得していくなどの方策が定着していけば、INGUATに大きく頼らずとも自立した運営が可能になる。

環境面での持続性について、グアテマラでは治安の改善と観光インフラの整備が課題となり、また観光産業は経済動向等の外部条件による影響を受けやすいため留意する必要があるが、国における観光産業の重要性も配慮して、政府レベルでこれらの課題についても対策が講じられているようである。

以上より、本プロジェクトの今後の自立発展性は、INGUATにおけるCAT実施体制の強化及び観光プロモーターの育成がきちんとなされれば、良好であるといえる。

第4章 結 論

本終了時評価調査の結論として、以下の点がいえる。

本プロジェクトは、グアテマラの観光振興・開発のための一手段として CAT に焦点を絞り、その仕組みづくり・発展に貢献したという点において、効果を上げたといえる。だが観光は総合的な要素からなるため、CAT の強化というひとつのアプローチを採っただけでは簡単に観光発展は望めないともいえる。本プロジェクトはあくまでひとつのアプローチから観光開発を進めたのであって、一アプローチからプロジェクト対象地域及び国全体の観光発展を見込むのは難しく、あらゆるアプローチからの働きかけが必要だといえる。

また、「3-1 妥当性」の「(4) プロジェクト・アプローチの妥当性」で述べたように、CAT は同じ CAT といってもそれぞれでメンバーの構成や内容、教育レベルがかなり異なり、日本の観光協会に近い形の CAT もあれば、農民グループのような CAT もある。したがって、全部の CAT を一律に同じやり方で支援していくのは戦略的でなく、似た特徴の CAT ごとに分類し、それぞれで強化のやり方を変えて対応することが必要と思われる。

今後、グアテマラの観光ないしは地域開発の支援を考えるのならば、一案として、観光協会的な CAT には新しい観光開発ツールを紹介していき、農民グループのような CAT には一村一品運動の活動を紹介したり、役所等への申請書の書き方を指導したりするなどの支援方法で臨んでいくことが提案される。

以上の結果から、以下の提言と教訓が導き出された。

4-1 提 言

調査結果を受け、INGUAT に対する今後の提言として、以下の5つが出された。

(1) 観光自治管理委員会 (CAT) の組織能力の基準の設定

「3-1 妥当性」の「(4) プロジェクト・アプローチの妥当性」や「3-2 有効性」で述べたように、本プロジェクトでは CAT の組織能力の基準が設定されていなかったため、プロジェクトの効果を客観的にはっきり示すことができなかった。この基準設定の必要性についてはグアテマラ側からも同意が得られたため、日本側の専門家・評価調査団によって暫定的に決めた基準の例¹⁰をたたき台として作成した。グアテマラ側関係者の間で基準内容についての精査を行い、今後の活動に生かしていくことが望まれる。

(2) 観光プロモーター選定における注意

「3-5 自立発展性」で述べたように、有能な観光プロモーターを育成していくことが今後の CAT 発展のカギとなる。プロジェクトで観光プロモーター用のマニュアルも作成することになっているが、観光プロモーターの選定に関し、ある程度の基準を決め、それに沿って選定していくことが望まれる。また、選定の際には透明性を確保することも必要である。

(3) 観光庁 (INGUAT) による観光自治管理委員会 (CAT) への研修提供の継続

プロジェクト期間中、CAT の組織能力強化の手段として、各種研修が CAT メンバーに対

¹⁰ この基準例については、付属資料4のとおり。

して提供されたが、この研修について、INGUAT がプロジェクト終了後も提供を継続していくことが望まれる。「3-5 自立発展性」で、INGUAT による研修費用負担の可能性について述べたが、INTECAP 実施の研修が今後も提供されることは話し合いのレベルで決められているようである。他の機関による研修も含め、必要な研修は今後も確実に提供されることが望まれる。

(4) プロジェクトで作成したプロモーション素材の著作権の管理

「3-2 有効性」「3-5 自立発展性」で述べたように、本プロジェクトでは、マーケティング&プロモーションの素材として地図やパンフレットなどが作成された。プロジェクト終了後もこれらの素材を利用していくために、素材の著作権の管理について整理する必要がある。例えば、著作権が CAT に帰属するよう文書等で合意を得る必要がある。素材の増刷についても資金源を得る方法を考える必要がある。

(5) プロジェクト終了までのマニュアルの完成

「3-5 自立発展性」で述べたように、プロジェクトで作成予定の各種マニュアルは、今後の CAT の活動を発展させていくために重要な素材となるため、プロジェクト終了までに各種マニュアルを確実に完成させ、終了後にプロジェクトの経験・ノウハウを他地域へ広めるための準備を積極的に進める必要がある。

また、CAT に対する提言として、以下が示された。

(6) 観光自治管理委員会 (CAT) の更なるネットワークの構築化

本プロジェクトのコンポーネント 1 では、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、確立されることをめざした活動が行われた。成果の達成度合いは「2-4 アウトプットの達成状況」に述べたとおり各 CATs により異なるものの、達成度の高かった CATs は、「3-2 有効性」に、目に見える成果の事例として記載した自主イベントの開催を行うなど、CAT の基盤が強化されている様子が確認された。

各 CAT は自身の基盤強化のため、プロジェクトによる経験を生かし、市役所や NGO、企業、資金提供が可能な団体 (CAT への資金提供でなく観光資源への資金提供) など、できるだけ多くの外部組織とネットワークをもつよう、外へのアプローチを今後も強化していくべきである。保険的に幾つかの組織にアプローチしていくことが大事である。

4-2 教訓

今後の技術協力プロジェクト実施に対する教訓として、以下の 5 つを得た。

(1) プロジェクト計画時のより詳細な調査と実施中の柔軟な計画変更の奨励

「3-3 効率性」で述べたように、本プロジェクトでは、プロジェクト目標と各コンポーネントの構成、県レベルの CAT への活動内容など、PDM のデザインに多少問題があった。実際には県レベル対象を市レベル対象に変更するなど、現場の状況に合わせた変更が行われ

たが、専門家側は PDM 自体を変更すべきでないと考えており、カウンターパートや JICA に対して変更を提案することはなかったため、PDM の構成や活動内容自体が変更されることはなかった。

このような理由から、今後のプロジェクト実施への教訓として、プロジェクト計画時にはより詳細な調査によって、現場の実情に合った PDM を作成することが望まれる。また、プロジェクト実施中にも、PDM が現状をよく反映していなかったり、論理的構造に問題があったり、不都合な点が生じたりする場合は、柔軟に PDM を変更していくことが望まれる。

(2) 専門家の実施体制に対する再考

中間レビューや、今回の終了時評価調査報告書「2-3 実施プロセス」「3-3 効率性」にも言及されているが、専門家の実施体制として、JICA 直営専門家とコンサルタント・チームによって構成される混合体制に対して、更なる工夫が望まれる。混合体制を採ることによって、プロジェクト全体にかかる金額を低く抑えられるというメリットはあるが、実際には別々の予算を組むことによって生じる活動の遅延など、実施のうえではさまざまな問題が指摘された。今後のプロジェクト実施においては、プロジェクト資金の軽減と、指摘された問題という 2 点のバランスをどう取るか、再考して工夫を試みる必要があると思われる。

(3) 今後の観光開発ないしは地域開発プロジェクト実施へのヒント

本プロジェクトの実施によって得られた、今後の地域開発もしくは観光開発プロジェクトを計画・実施するにあたってのヒントとして、以下の 2 点がいえる。

地域開発プロジェクトへのヒントとして、プロジェクト対象地域外との交流促進の重要性が挙げられる。地域開発プロジェクトといっても国におけるすべての地域を範囲とすることはなく、対象とするパイロット地域を選定することになる。その際、「3-2 有効性」の目に見える成果の例として「他地域の CAT 及びメキシコとの交流」について述べたように、対象とする地域だけの活動や発展を考えるのではなく、対象地域外と交流させることを活動の要素として採り入れることが重要である。それによりプロジェクトの成果が他地域へ普及されることにもつながり、他地域との交流はプロジェクトに予想以上の効果をもたらす。

また、「3-1 妥当性」のプロジェクト・アプローチの妥当性に述べたが、観光開発プロジェクトへのヒントとしては、計画段階で観光資源のタイプを厳密に限定しない方がよい、という点が挙げられる。自然的・文化的観光資源にこだわらず、観光マネジメントのノウハウをもった人的資源や観光施設など、あらゆるタイプの観光資源の可能性を考える方が、観光開発の機会を広げることにつながる。たとえ自国や外国資本を使った資源の提供であっても、それらが地域の人々の利益に資するものであるならば、柔軟に対応を考えてみるのもよいのではないかと。ただその際には、資本提供側のトップダウンとならないよう、資本提供側と地元側が共同で管理していくように地元側の自治を配慮することが必要である。

(4) 合同評価の効果的な実施

現在、技術協力プロジェクトでは、中間レビュー・終了時評価の際には JICA 側と相手国側が合同で評価を行うことが規定されている。しかし本プロジェクトにおいては、「3-3 効率性」「3-5 自立発展性」で触れたとおり、関係者へのヒアリングや評価結果の決定は両者

合同で行われたが、評価グリッドの作成など、評価方針・デザインの決定は JICA 側主導で行われた。PDM 自体をあまりはつきり理解していないカウンターパートも多かったが、相手国側における PDM や評価 5 項目に対する理解が少ないと、合同で評価内容を検討するのが難しくなる。

効果的な合同評価を実施するためには、主要なカウンターパートには少なくともプロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management : PCM）の知識があることが望まれるため、各技術協力プロジェクトの主要なカウンターパートを集めて PCM 研修を実施するなど、何らかの措置を講じることが望まれる。

(5) プロジェクト・モニタリングの効果的な実施

「2-5 プロジェクト目標・上位目標の達成状況」の最後で指摘したように、指標を設定する際には各アウトプット・目標の状況をきちんと示す適切な指標を設定し、それによりおのおの達成度を判断していくことが望ましい。指標の目標値も設定されると、より客観的な評価が可能になる。また、プロジェクト実施中のモニタリングでは、指標のデータ結果によって活動の修正・改善に役立てることが基本である。

現在、技術協力プロジェクトでは、すべての案件において指標を設定し、指標データを収集することによって案件のモニタリングを実施することが規定されているが、そもそも適切な指標が設定されていなかったり、指標データを収集することだけが目的となったりしている案件が多く、データ結果によって案件の実施状況をモニタリングするという機能がうまく果たされていない。これは、専門家の中で誰がモニタリングを担当するのかが決まっておらず、担当の所在がはつきりしていないことが主な原因と考えられる。

よって、専門家の担当分野に新たにモニタリング担当を設けるか、または既存の担当分野にモニタリングを加えるなど、今後の案件実施の際には、効果的なモニタリングを行うための工夫が求められる。

第5章 団長所感

(1) プロジェクト結果を踏まえた観光振興の展開

今回訪問した現場では、地図などの成果には期待も大きく、また、取り組み方の方向づけが分かり組織が強化されたとの積極的評価を聞いた。

これは、観光がさまざまな利害関係者が関係する課題であり共通の問題意識がもちにくいものであるが、状況の分析に基づく戦略・計画の保持、具体的な普及方法の提示という今回のプロジェクトのアプローチ方法が良好な成果を上げつつあることを示していると考えられる。

両国のプロジェクト関係者のこれまでの貢献を称えとともに、プロジェクト終了後もその結果を踏まえて INGUAT が全国的展開を行うことを期待している。

(2) 観光庁（INGUAT）の支援能力の向上

本プロジェクトは、結果の指標として CAT の状況を置いているためカウンターパート機関である INGUAT の能力も向上していることが報告書では分かりにくい。しかし、職員の訓練だけでなく、このプロジェクト実施にあたり CAT コーディネーターと地域の観光プロモーターという体制を大幅に強化したこと、CAT 支援方法も当初計画の県 CAT から系統的伝播を前提とした方法から、直接市レベルの CAT へ支援するようにしたことなどの実施上の工夫により、INGUAT が支援能力を相当程度向上させていることを、強調しておきたい。

なお、JICA 協力は G-G 協力であるので、このようなカウンターパート機関の能力向上についても評価項目に入れておく方がよいと考える。

(3) さまざまな観光自治管理委員会（CAT）の状況に合わせた支援

今回の報告書では、CAT の状況の相違により、指標の達成度も大きく違うことが指摘されている。しかしながら、もともと、CAT が INGUAT の支援対象ではあるが内部管理化はできない外部組織であることから、外部要因の影響で支援効果が大きく変わるという可能性は少なくない点を考慮に入れるべきであろう。

このため、各 CAT の状況に合わせた対応が重要であり、CAT の状況分析とともに、今回の報告書で提言した CAT 能力測定によって、より細やかな対応ができるようになると期待される。

付 属 資 料

1. M/M
2. 主要面談者
3. 評価グリッド
4. CAT の能力強化度の評価について

MINUTES OF MEETING
BETWEEN JICA TERMINAL 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 Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Mitsunori NISHIMOTO visited the Republic of Guatemala from June 20 to July 10, 2010 for the purpose of conducting a terminal evaluation study for Capacity Development of the Tourism Self-Management Committees in Guatemala (hereinafter referred to as “the Project”).

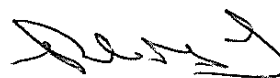
During its stay in the Republic of Guatemala, the Team had a series of discussions and exchanged views and compiled an evaluation report with the authorities concerned of the Government of Republic of Guatemala over the matters for the successful implementation of the Project.

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

Guatemala City, July 9, 2010



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



Mr. Roberto ROBLES GONZÁLEZ
Director
Guatemala Tourist Commission
(INGUAT)
Republic of Guatemala

Witness by:



Ms. Irma Catalina CITALAN COYOY
Director of the International Cooperation
Secretary of Planning and Programming of the Presidency
(SEGEPLAN)
Republic of Guatemala

ATTACHED DOCUMENT

1. Recognition of the terminal evaluation report

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

2. Recommendation

The following issues were recommended in the report.

- (1) Making the way of measuring the situation of capacity development of CATs
- (2) Strengthening an approach to the outsides to build a network of cooperation with outside organizations
- (3) Finishing making the CAT manual before the end of the project in order to spread the project experiences and know-how to other regions
- (4) Emphasis on compliance with profile in selecting CAT promoters
- (5) Continuing to provide the training for CATs by INGUAT through INTECAP and other institutions training courses
- (6) Managing copyright of the marketing and promotion materials made by the project

3. Termination of the Project

Both side confirmed that the Project will be finished September 2010.

Attached Document: Terminal Evaluation Report



**Joint Terminal 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 Terminal Evaluation	1
1.2	Method of Terminal Evaluation	1
1.3	Members of Evaluation	3
1.4	Schedule of Evaluation	4
1.5	Outline of the Project	6

2. Progress of the Project

2.1	Inputs	8
2.2	Activities Implemented	10
2.3	Follow-up for Mid-term Evaluation	12
2.4	Achievement of Outcomes	13
2.5	Achievement of Project Purpose & Overall Goal	17

3. Evaluation by Five Criteria

3.1	Relevance	19
3.2	Effectiveness	21
3.3	Efficiency	22
3.4	Impact	23
3.5	Sustainability	24

4. Conclusions

4.1	Recommendations	25
4.2	Lessons Learned	27


Annexes

DS



Abbreviations

	Spanish	English
AGEXPORT	Asociacion Guatemalteca de Exportadores	Guatemalan Exporter's Association
CAMTUR	Camara de Turismo	Tourism Chamber
CAT	Comité de Autogestion Turistica	Tourism Self-Management Committee
COMPETUR	Congreso de Competitividad Turística de los CAT del Norte	Conference on Tourism Competitiveness for Northern CAT
DAC	Comité de Ayuda al Desarrollo	Development Assistance 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
MICIVI	Ministerio de Comunicación, Infraestructura y Vivienda	Ministry of Communication, infrastructure and Housing
OECD	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico	Organisation for Economic Co-operation and Development
PCM	Administración del Ciclo del Proyecto	Project Cycle Management
PDM	Diseño de la Matriz del Proyecto	Project Design Matrix
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación y Programación	Secretary of Planning and Programming of the Presidency




1. Introduction

1.1 Background and Objectives of Terminal Evaluation

“The Project for Capacity Development of the Tourism Self-Management Committees in Guatemala” was started on September 2007 and will be completed on September 2010. Since it comes to the end of the project, the terminal evaluation mission was dispatched by Japan International Cooperation Agency (JICA) for the purpose of examining the results of the project. The terminal evaluation was undertaken jointly by the JICA evaluation mission and the evaluation team of the Guatemala Tourist Commission (INGUAT).

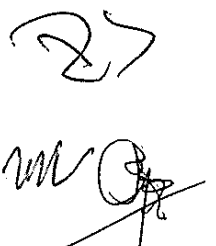
The main objectives of the terminal evaluation are:

- (1) To review and evaluate the inputs, activities and achievements of the project;
- (2) To make recommendations to JICA and the Guatemalan agencies and organizations concerned that can enhance their operations; and
- (3) To extract lessons learned that can be reflected in future projects.

1.2 Method of Terminal Evaluation

In accordance with the “JICA Guideline for Project Evaluation: Practical Methods for Project Evaluation as of September 2004,” the OECD/DAC five evaluation criteria (relevance, effectiveness, efficiency, impact, sustainability) were applied in the analysis for the terminal evaluation. Based on facts and information gathered to comply with the criteria, evaluation analysis was made by the above evaluators. The definition of the five evaluation criteria is given in the table in the next page.

Information and data necessary for the analysis was collected mainly by reviewing the project reports and documents, and interviewing to the project stakeholders. Both quantitative and qualitative data were gathered and utilized for the analysis. While quantitative data were obtained from the results of the Baseline Survey & Monitoring Report, qualitative data were gathered by the questionnaire survey and interviews. The materials reviewed and interviewees are also shown in the next page.

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

Five Evaluation Criteria defined by Working Party on Aid Evaluation, OECD/DAC

Relevance	The extent to which the objectives of a development intervention are consistent with beneficiaries' requirements, country needs, global priorities and partners and donors policies.
Effectiveness	The extent to which the development intervention's objectives were achieved, or are expected to be achieved, taking into account their relative importance.
Efficiency	A measure of how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results.
Impact	Positive and negative, primary and secondary long-term outcomes produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended.
Sustainability	The continuation of benefits from a development intervention after major development assistance has been completed. The probability of continued long-term benefits. The resilience to risk of the net benefit flows over time.

Materials reviewed and Interviewees

Materials	<ul style="list-style-type: none"> • Final Report on "The Study of National Tourism Development for the Republic of Guatemala" • Ex-ante Evaluation and Mid-term Evaluation Report • Inception Report • Progress Report 1, 2, 3, 4, 5 • Term Report 1, 2, 3 • Report of the Analysis of Existing Conditions • Monthly Report by JICA Expert • Baseline Survey & Monitoring Report • Minutes of JCC • Guatemala's National Plans and Tourism Policies • Japan's Aid Policy towards Guatemala
Interviewees	<ul style="list-style-type: none"> • Japanese experts • Officials of INGUAT • Officials of INTECAP • Members of CATs (San Jerónimo, Rabinal, Camino Pokom, Chisec, Sayaxché, El Remate, Poptún, La Libertad and Livingston)

1.3 Members of Evaluation

The members of the JICA evaluation mission are as follows.

Mr. Mitsunori Nishimoto	Senior Advisor to the Director General, Industrial Development Department, JICA (Leader)
Ms. Sawa Hasegawa	Consultant, Japan Development Service (Evaluation Analysis)
Ms. Miho Ishida	Private Sector Development Division, Industrial Development Department, JICA (Cooperation Planning)

The members of the Guatemalan evaluation team are as follows.

Mr. José Julio Díaz Anleu	Chief for Division of Product Development, INGUAT (Project Manager)
Mr. Víctor Velásquez	Division of International Cooperation, INGUAT
Mr. Rafael López Mencos	Division of International Cooperation, INGUAT
Ms. Gloria Ralda	CATs Coordinator, INGUAT (Project Chief)
Ms. Ana Lucrecia Gordillo Sandoval	Chief for Section of Studies and Projects, INGUAT
Ms. Alejandrina Silva	Chief for Section of Cultural Heritage, INGUAT
Mr. Abraham Martínez	Chief for Department of Formation, INGUAT
Mr. Byron Alvarado	CAT Promoter for Baja Verapaz
Ms. Helene Schleeauf	CAT Promoter for Alta Verapaz
Ms. Edna Sura López	CAT Promoter for Petén
Ms. Carmen Elizabeth Palacios	CAT Promoter for Petén


1.4 Schedule of Evaluation

The schedule of the terminal evaluation is as follows.

Date	Activities	
	Ms. Hasegawa	Ms. Gloria Ralda
Jun. 21 (Mon)	<ul style="list-style-type: none"> • Visit to JICA • Meeting with JICA experts • Visit to INGUAT 	
Jun. 22 (Tue)	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting with INGUAT CPs Guatemala City ⇒ San Jeronimo • Meeting with San Jeronimo CAT 	
Jun. 23 (Wed)	<ul style="list-style-type: none"> San Jeronimo ⇒ Rabinal • Meeting with Rabinal CAT Rabinal ⇒ Santa Cruz • Meeting with Camino Pokom CAT 	<ul style="list-style-type: none"> San Jeronimo ⇒ Rabinal • Meeting with Rabinal CAT Rabinal ⇒ Santa Cruz • Meeting with Camino Pokom CAT
Jun. 24 (Thu)	<ul style="list-style-type: none"> Santa Cruz ⇒ Chisec • Meeting with Chisec CAT 	<ul style="list-style-type: none"> Santa Cruz ⇒ Chisec • Meeting with Chisec CAT
Jun. 25 (Fri)	<ul style="list-style-type: none"> Chisec ⇒ Sayaxche • Meeting with Syaxche CAT and Municipality of Sayaxche 	<ul style="list-style-type: none"> Chisec ⇒ Sayaxche • Meeting with Syaxche CAT and Municipality of Sayaxche
Jun. 26 (Sat)	<ul style="list-style-type: none"> • Visit at Activity of Sayaxche Sayaxche ⇒ Remate • Meeting with Remate CAT Remate ⇒ Flores 	<ul style="list-style-type: none"> Sayaxche ⇒ Remate • Meeting with Remate CAT Remate ⇒ Flores
Jun. 27 (Sun)	<ul style="list-style-type: none"> • Individual Work 	
Jun. 28 (Mon)	<ul style="list-style-type: none"> Flores ⇒ Rio Dulce Rio Dulce ⇒ Livingston • Meeting with Livingston CAT 	<ul style="list-style-type: none"> Flores ⇒ Rio Dulce Rio Dulce ⇒ Livingston • Meeting with Livingston CAT
Jun. 29 (Tue)	<ul style="list-style-type: none"> Livingston ⇒ Rio Dulce Rio Dulce ⇒ Antigua 	<ul style="list-style-type: none"> Livingston ⇒ Rio Dulce Rio Dulce ⇒ Antigua
Jun. 30 (Wed)	ANTIGUA SEMINAR	ANTIGUA SEMINAR

83


Date	Activities		
	Ms. Hasegawa	Mr. Nishimoto Ms. Ishida	Ms. Gloria Ralda
Jul. 1 (Thu)	ANTIGUA SEMINAR Antigua ⇒ Guatemala City		
Jul. 2 (Fri)	Document Preparation	Guatemala City ⇒ Remate • Visit to Project site of Remate CAT Remate ⇒ Flores • Meeting with INTECAP Flores ⇒ La Libertad • Meeting with La Libertad CAT La Libertad ⇒ Poptún	
Jul. 3 (Sat)	Document Preparation	Poptún ⇒ Naj Tunich • Infrastructure site in Naj Tunich Naj Tunich ⇒ Poptún • Meeting with Poptún CAT Poptún ⇒ Guatemala City	
Jul. 4 (Sun)	Team Meeting (JICA Guatemala Office)		
Jul. 5 (Mon)	• Visit to JICA • Visit to INGUAT Director • Meeting with INGUAT Counterparts (Instruction of series of Discussion for the Project Evaluation)		Instruction of series of Discussion for the Project Evaluation
Jul. 6 (Tue)	Meeting with INGUAT (Discussion on Draft of M/M and Evaluation Result)		
Jul. 7 (Wed)	Meeting with INGUAT (Discussion on Draft of M/M and Evaluation Result)		
Jul. 8 (Thu)	Meeting with INGUAT (Discussion on Draft of M/M and Evaluation Result)		
Jul. 9 (Fri)	• JCC and Signing of M/M (INGUAT, SEGEPLAN, JICA) • Report to Embassy of Japan • Report to JICA		

29


1.5 Outline of the Project

The outline of the project is shown as follows.

Background:

Guatemala has rich tourism resources such as nature, heritage and indigenous cultures. The recent first field of foreign currency acquisition is tourism, surpassing traditional export goods like coffee, sugar, banana and cardamom, and the tourism industry is expected as a very promising sector for growth in demand.

However, the potential tourism resources are not used for the regional development sufficiently and deforestation in rural and mountain areas is getting a serious problem. The protection for tourism resources such as natural environment is an urgent issue.

JICA implemented "The Study of National Tourism Development" in 2002 for the social development through tourism and the promotion of natural and cultural conservation. The Guatemalan government introduced a system of the Local Tourism Committee in 2000 and changed the title to the Tourism Self-Management Committee (CAT) in 2004.

Under these circumstances, the Guatemalan government requested for technical cooperation to the Japanese government in order to strengthen the organization of CAT, build a coalition with other organizations concerned and aim for the sustainable regional tourism development.

Period of Implementation:

From September 11, 2007 to September 10, 2010

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
- CATs (municipal level: 6 in Petén and 11 in las Verapaces, departmental level: 1 and 2 each)

23
MR

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

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

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.

Handwritten initials and signatures in the bottom right corner, including a large '8' and 'S', and a signature that appears to be 'GJ' with a flourish.

2. Progress of the Project

2.1 Inputs

Inputs from the Japanese side were made in accordance with the Project Design Matrix (PDM, see Annex 1) indicated in the “Record of Discussion” signed between INGUAT and JICA as well as the “Minutes of Meeting” exchanged between the two organizations. The inputs indicated in PDM and the actual inputs are shown in the table below.

Inputs from Japanese side

PDM	Actual
<ul style="list-style-type: none"> • 1 Expert for a long term (Project Coordinator/Organizational Capacity Development) • 3 Expert for a short term (Regional Tourism Development, Tourism Product Development/Marketing-Promotion, Community Development) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 expert for a long term Project Coordinator / Organizational Capacity Development • 5 experts for a short term Regional Tourism Development, Tourist Facilities & Infrastructure, Marketing & Promotion, Community Development (Participatory Development), Community Development (Management and Organizational Development)
Counterpart Training	<ul style="list-style-type: none"> • 6 Guatemalan counterparts had the training in Japan in July 2008. • 39 Guatemalan stakeholders of the project joined the training in Mexico in November 2009.
Provision of necessary materials/equipment	<ul style="list-style-type: none"> • A secretary at the Coban office and a driver were employed. • Necessary equipment was provided (the list of equipment provided is shown in Annex 4).

Inputs from the Guatemalan side were also made in accordance with the above-mentioned "Record of Discussion" and the "Minutes of Meeting." The inputs indicated in PDM and the actual inputs are shown in the table below.

Inputs from Guatemalan side

PDM	Actual
<ul style="list-style-type: none"> • Counterpart's personnel: Project Director: Director of INGUAT Project Manager: Chief of Product Development Division, INGUAT Project Chief: CATs Coordinator, INGUAT Project members: CATs Promoters in Las Verapaces and Petén, INGUAT • Administrative personnel: Administrative staff, Secretaries/Typists, Drivers, Other necessary support staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Counterpart's personnel: Project Director: Director of INGUAT Project Manager: Chief of Product Development Division, INGUAT Project Chief: CAT Coordinator, INGUAT Project members: Chief of Studies and Projects Section, INGUAT Chief of Cultural Heritage Section, INGUAT Chief of Formation Department, INGUAT 1 CAT Promoter for Alta Verapaz, 1 CAT Promoter for Baja Verapaz and 2 CAT Promoters for Petén, INGUAT
<ul style="list-style-type: none"> • Funds for execution of the Action Plan (infrastructure construction, equipment, promotion, etc.) • Vehicle and driver • Local cost (office space, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Costs for the Seminar in Antigua • A project office was provided in INGUAT. • Other local cost was given by INGUAT.

As shown in the tables above, inputs from both Japanese side and Guatemalan side were made as planned.

Handwritten initials 'DS' and a signature 'M. J. ...' with a checkmark.

2.2 Activities Implemented

Most of the project's activities specified under PDM have been implemented largely on schedule and the activities still under implementation will be completed by the end of the project. The state of implementation of each activity is summarized in the table below.

Activities and their Implementation Status

Activities	Implementation Status
<u>Activities on Component 1: Strengthening of Organization</u>	
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).	Completed
1.2 Conduct organizational diagnosis of CATs and identify the problems.	Completed
1.3 Identify necessary support to strengthen CATs, Micro and Small enterprises in the tourism sector and communities with tourism initiatives.	Completed
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.	Completed
1.5 Prepare the Strategic Tourism Plan for respective departmental CATs.	Completed ¹
1.6 Prepare the Operational Plan for respective departmental CATs.	Completed
1.7 Organize and execute capacity development on management based on the results of the diagnoses.	Still under implementation
1.8 Establish the mechanism of inter-sectoral support among the public sector, communities, micro and small enterprises of the Tourism Sector.	Still under implementation

¹ This plan is shown in the Progress Report 2 and utilization of the plan is underway by CATs.

Activities	Implementation Status
<u>Activities on Component 2: Tourism Product Development</u>	
2.1 Prepare Inventory of Tourism Attractions, Activities, Excursions and Routes (incl. mapping).	Completed
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.	Completed
2.3 Conduct Study on initiatives of public and private investment, necessities of formation and capacity development in tourism.	Completed
2.4 Design Marketing Plan pursuing poverty reduction in the project target area.	Completed
2.5 Carry out capacity development based on the results of the studies 2.2 and 2.3 and the Marketing Plan.	Still 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.	Not implemented ²
<u>Activities on Component 3: Tourism Infrastructure and Service</u>	
3.1 Design the Plan of Tourism Infrastructure and Services identified in the component 2.1.	Completed
3.2 Prepare manuals and visual aids in Spanish and local language, and conduct capacity development to improve the administrative management of tourism resources.	Almost completed
3.3 Conduct fund-raising and management.	Still under implementation
3.4 Execute work on services and infrastructure.	Completed

² The annual contest of tourism projects was not implemented, but similar kind of events or seminars have been conducted in the project activities.

Handwritten initials 'ES' and a signature 'M' with a checkmark.

Activities	Implementation Status
<u>Activities on Component 4: Marketing and Promotion</u>	
4.1 Design and implement the strategy for Promotion and commercialization of the component 2.1.	Completed
4.2 Prepare manuals and visual aids in Spanish and local language, and conduct capacity development on Marketing and Promotion.	Still under implementation
4.3 Prepare and distribute promotional materials to the different media of communication.	Still under implementation
4.4 Organize promotional events.	Completed

2.3 Follow-up for Mid-term Evaluation

Some recommendations were made at the Mid-term Evaluation and their results were shown in the table below.

Results of Recommendations Made by the Mid-term Evaluation

Recommendations	Results
1. Assignment of the new key person of INGUAT counterparts	The CAT coordinator was assigned to the project chief at JCC for the mid-term evaluation and this new system is going well.
2. Involvement of local municipality to the project	The third seminar for the mayor and local officials was held. The importance of tourism industry and CATs' activities were explained to the municipalities that were not interested in tourism at the seminar.
3. Further consideration to the effectiveness of the training implementation	The results of the workshops based on the "Report of the Analysis of Existing Conditions (2008)" were reviewed and the CAT promoters have selected the training based on the needs from the results.
4. Getting across the practical use of monitoring based on the results of indicators	A local consultant was employed for gathering and analyzing statistical data on tourism and also instructing for them to CATs members. A manual for tourism statistics will be made by the end of the project.



Handwritten signature and initials, possibly 'MS' and 'mu', with a circled 'G' and a star-like mark.

Recommendations	Results
5. Practicing the suggestions made by the "Report of the Analysis of Existing Conditions (2008)" within the project period	The suggestions made by the report have been already considered in the project activities implemented and they were introduced to the contents of training for CATs as stated in the result of the third recommendation.
6. Technical cooperation in combination with other modalities	The experts visited SEGEPLAN and MICIVI and explained the importance of follow-up for the project.
7. Preparation for spreading project experiences to other regions	Manuals for CATs activities will be made and be used in offering the project information, experiences and know-how to CATs in other regions.
8. Strengthening the promotion of the tourism products and packets	The tourism promotion event and seminar was held in Antigua from 30 June to 2 July 2010.
9. Dealing with the frequent separation of CATs members	Manuals for CATs activities will be made and be used in the replacement of CATs members.
10. Delay of the training in Baja Verapaz	Not yet settled.
11. Assignment of a full-time CAT promoter in Petén	Two new promoters were assigned in Petén and they started working.

2.4 Achievement of Outcomes

The judgment whether each outcome has been achieved or not can be made by analyzing both quantitative and qualitative data. Quantitative data for examining the achievement were obtained from the results of "Objectively Verifiable Indicators" set down for each component at PDM. On the other hand, qualitative data were gathered by the questionnaire survey and interviews.

The data of each indicator for each component are shown in the following tables accordingly.

DS



Component 1: Strengthening of Organization

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

Indicators	Baseline	2 nd	3 rd	4 th	5 th
	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun.2010
Number of CATs members	144	144	155	190	300
Variety in the category of CATs members	73	73	74	81	94

The information sources: CAT³

Of the two indicators, both data for the number of CATs members and variety in the category of CATs members shows an increase as of September 2009. It means that more members from some organizations joined CATs after March 2009.

As the qualitative data, according to the interviews to CATs members, strengthening of CATs varied from CAT to CAT to a large extent. Some CATs within the project had good management capacity for planning and implementing, but other CATs within the project have not yet been strengthened well. Furthermore, some CATs had the network for cooperative supports among the public sector, communities, micro and small enterprises of the tourism sector, but other CATs have not yet.

In addition, according to the interviews, some cases disturbing the achievement of outcomes were reported that some CATs members had been out of CATs easily and that some CATs members could have been changed due to a political matter. In some cases, few communications between CAT promoters and CATs members are also discouraging their activities. Generally, there is a tendency that better CAT promoter is, more organized CAT is and better CAT activities turned out.

³ The numbers of data are different from that at the time of Mid-term Evaluation. This is because the way of gathering data is different between the Mid-term Evaluation and the Terminal Evaluation. See Annex 5 for the detailed data.

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	Jun.2010
Number of tourism products	66	93	111	141	146

The information sources: CAT

From the above data, it can be obviously said that tourism products were developed by the project. The list is shown in Annex 7.

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	Jun.2010
Number of people who received training	642	1,071	1,707	2,353	3,172
Number of conceived tourism projects and their progress	45	45	48	57	103

The information sources: CAT

Of the two indicators, the number of people who received training becomes steadily increasing. The number of conceived tourism projects and their progress is also increasing.

However, it seems that both indicators do not indicate the actual situation of Component 3, Tourism Infrastructure and Service directly. These indicators indicate more the Component 1 than the Component 3. It can be said that the achievement of outcome of Component 1, Strengthening of CAT is supported by the increases in these indicators as well.

The list of tourism infrastructure developed by the project is shown in Annex 7.

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

Component 4: Marketing and Promotion

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


Indicators	Baseline Mar.2008	2 nd Sep.2008	3 rd Mar.2009	4 th Sep.2009	5 th Jun.2010
Number of tourism promotion materials	53	53	62	268	397
Variety in the types of clients (market segments)	5	5	5	6	7

The information sources: CAT

The number of tourism promotion materials becomes steadily increasing and the variety in the types of clients (market segments) has a bit positive result. The list of materials for marketing and promotion made by the project is shown in Annex 7.

In sum, according to the above results, many indicators data for the outcomes show the significant growth as of September 2009. It can be said that the achievement of outcomes was made after March 2009. From the results of quantitative data, the project outcomes seem to be achieved at a good rate in the second year although in the first year few outcomes were achieved.

However, as mentioned above, some indicators do not indicate the actual situation of each component. It would be suggested that more actual indicators should have been set down for this project. The project should be monitored based on the appropriate indicators in order to carefully perceive the degree of project results and achievements by examining the change of data. It is desired to examine the obtained data sensitively and modify the project implementation based on the results if necessary.



2.5 Achievement of Project Purpose & Overall Goal

The judgment whether the project purpose and overall goal have been achieved or not can be also made by analyzing both quantitative and qualitative data same as the analysis of outcomes achievement. Quantitative data were obtained from the results of “Objectively Verifiable Indicators” set down for the project purpose and overall goal at PDM, and qualitative data were gathered by the questionnaire survey and interviews.

The data of both indicators for the project purpose and overall goal are shown in the following tables accordingly.

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 Jun.2010
Amount of annual budget of CATs	458,500	458,500	55,500	501,179	755,728
Number of tourism-related establishments	2,208	2,214	2,094	2,729	2,907
Number of tourism-related employments	5,724	5,722	5,722	8,216	9,363

The information sources: CAT

Of the three indicators, the amount of annual budget of CATs is increasing as of June 2010. The number of tourism-related establishments is also increasing a bit and the number of tourism-related employments shows a significant growth as of September 2009.

While the above quantitative data have a relatively positive result in the achievement of project purpose, there is a somewhat different result in the qualitative data made by interviews to CATs members.

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

According to the interviews to CATs members, same as the outcome of Component 1, the management capacity of CATs varies from CAT to CAT to a large extent. While some CATs have good management capacity for planning and implementing, other CATs have not yet been strengthened well. It can be therefore said that it is difficult to decide the achievement of project purpose by the results of qualitative data since it depends on each CAT.

In addition, according to the questionnaire survey and interviews, almost all CATs members answered that Component 1 (Strengthening of Organization) and Component 4 (Marketing and Promotion) of the four components were necessary and important for achieving the project purpose.

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 Jun.2010
Number of tourist arrivals to the tourism sites	830,400	834,401	836,137	944,826	1,008,099
Number of establishments that obtained environmental certification	10	10	10	17	22

The information sources: CAT

Both indicators for the overall goal also show the growth as of September 2009. However, there is not a clear cause-and-effect relationship between increases in the above data and project activities. It might be said that increases in data are not due to the project but due to other factors. The prospect for achievement of the overall goal should be evaluated a later year.

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

3. Evaluation by Five Criteria

3.1 Relevance

Relevance to the Guatemala's National Policy

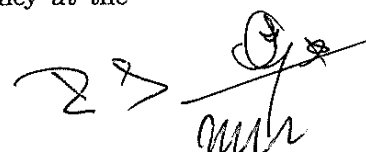
The current national plan of Guatemala is based on the "Plan de la Esperanza" addressed in 2007, which focuses on the necessity of country building through a dialogue of the people, as well as places an emphasis on the social development based on the needs of indigenous people and the poor. The basic principles consist of the following four issues: (1) Solidarity (reduction of poverty and economic disparity and social infrastructure building); (2) Governance (security improvement by countermeasures against organized crime and Maras); (3) Productivity (lure of foreign investment export promotion); and (4) Diplomacy (strengthening economic partnership with USA and neighbor countries). The issue of (3) Productivity consists of two parts, "Economic Development" and "Disaster Prevention." The part of "Economic Development" also consists of seventeen parts and its second part is the "tourism promotion in view of regional economic development." There are also statements of "developing micro and small enterprises in regions" and "regional community development."

The midterm national plan aims at the total national development by 2020 with addressing the following four issues of (1) Security and Judiciary, (2) Education, (3) Regional development and (4) Health sanitation and Nourishment. Another Guatemala's basic policy is based on the "Millennium Development Goals."

In addition, tourism development in Guatemala is supported by the "Estrategia Nacional De Turismo" and "Plitica Nacional para el Desarrollo Turistico Sostenible de Guatemala 2004-2014."

Tourism still remains the high priority in Guatemala since the time of Ex-ante Evaluation for the project conducted in January 2007 and the project purpose and overall goal are in line with the national plan that places the emphasis on regional development, economic development and poverty reduction in Guatemala.

It can be said that the relevance of the project to the Guatemala's policy at the

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'G. J.' with a flourish, and the initials below it are 'mr'.

national level is high.

Relevance to the Japan's ODA Policy

The project is consistent with the Japan's ODA policy towards 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.

The project purpose and overall goal are also in line with local tourism development and poverty reduction by it, which is JICA's assistance framework in the tourism sector. 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 tourism development with purpose of through strengthening capacity of local administrators. The project can be said to be within this framework.

Relevance to local needs and gender issue

According to the questionnaire survey and interviews, it can be said that the project met the local needs. The main purpose of the project, strengthening of CAT and following tourism development based on the use of local resources was relevant to the local needs. The project was definitely relevant to the gender issue as well. Women participation to the project was very high.

Relevance to selection of target group and target area

According to the questionnaire survey and interviews, most answers were that the selection of target group for the project, CATs, was reasonable. However, there is a concern that JICA and INGUAT should have discussed more about the future vision and its strategic plan for tourism development in Guatemala and have made clear on how CATs should be strengthened under the strategic plan in the time of planning the project or during the project implementation.

Especially, the fact that no criteria for strengthening of CATs were clarified in planning is a problem. The 'target' of the project should have been decided more carefully. This problem should have been pointed out and suggested to solve in the time of Mid-term Evaluation as well.

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'ms' and there are some scribbles above it.

Another concern for the selection of target group is related to the issue of selection of target area (Petén, Alta Verapaz and Baja Verapaz). It is reasonable to choose an area with a high poverty index, especially in Verapaces where it is considered to be more effective to develop other topics such as educational development or self-support for women before initiating new tourism development projects, with taking into account that this area has more advantages and competitiveness in tourism compared to other touristic areas.

Thus there are some concerns about the selection of 'target' of this project.

The above relevance are summed up that the relevance of the project is relatively high.

3.2 Effectiveness

Having already seen in the parts of "2.4 Achievement of Outcomes" and "2.5 Achievement of Project Purpose & Overall Goal," the project has achieved some outcomes. In terms of the achievement of Component 1 (Strengthening of Organization) and project purpose, it is difficult to evaluate their achievement since its level of strengthening greatly differs from CAT to CAT.

In addition, in terms of the achievement of Component 3, Tourism Infrastructure and Service, it was relatively weak since its objective was not clear. It seems that the objective of Component 3 should have been set as having an ability of making proposals for infrastructure building or making representations to receive supports from the municipality.

From the results of the questionnaire survey and interviews, it can be said that the project activities have been mostly accomplished and functioned, but that the application of training to the CATs activities remains as one of the challenges for the achievement of project purpose.

In terms of the issue pointed out in the Mid-term Evaluation, establishing visible examples of project achievement or accomplishment, there are some examples. The first example is that there are more CATs established in the project regions than in other regions. The second is that exchange, communication and cooperation among CATs in

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

the project regions are more feasible compared to other regions. The third is that COMPETUR and other events were organized and held by the planning and execution committees formed by CATs members. Furthermore, some CATs members in Verapaces found some money from sponsors by their own.

After all, the project can be evaluated to have been effective as one approach to the tourism development in Guatemala.

3.3 Efficiency

As mentioned in "2.1 Inputs," inputs from both Japanese side and Guatemalan side were made as planned and the effects to the inputs were reasonable. Based on the results of the questionnaire survey, interviews and site visits, it can be said that inputs for the project and project activities were used in an efficient manner.

As noted in the Mid-term Evaluation, some issues were pointed out that some factors had disturbed the smooth implementation of the project in the first year. However, as mentioned in "2.3 Follow-up for Mid-term Evaluation," recommendations made by the Mid-term Evaluation were considered after the evaluation and some modifications and improvements have been made in the project implementation. The situation was improved by the efforts of both Guatemalan side and Japanese side and the achievement of outcomes could be obviously made in the second year. Most project outcomes were achieved in the second year as mentioned in "2.4 Achievement of Outcomes."

Also noted in the Mid-term Evaluation, the assignment period for the short-term experts, three-month for one expert per year was short for covering the target area. Since the three districts of Petén, Alta Verapaz and Baja Verapaz are huge target area in size, the project management was relatively difficult with the limited assignment of experts. It also caused some difficulties in implementing the project sufficiently. According to the interviews with Japanese experts, four to five-month assignment period would be appropriate. Based on the result of Mid-term Evaluation, a few amount of assignment were added.

The efficiency of the project was basically good, but if more assignments for experts had

Handwritten signature and initials in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'ZS' followed by a stylized name, possibly 'G. S.', and another signature below it.

been given to the project, it would have got better effects with more detailed assistance and instructions by them.

3.4 Impact

Regarding the prospect for achievement of overall goal of the project, "sustainable tourism and conservation of natural and cultural tourism resources in the region are promoted, that contribute to the economic development and poverty reduction," it would be prospective if the CATs experiences and know-how of the project are certainly spread to other regions in future. As mentioned in "2.5 Achievement of Project Purpose & Overall Goal," the achievement of overall goal should be evaluated a later year.

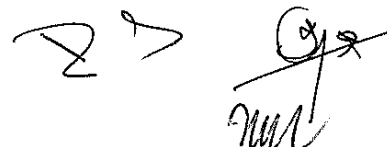
There were some examples of positive impact arising during the implementation of the project. Two examples are related to the visible examples of project achievement mentioned in "3.2 Effectiveness." That is, the examples are that CAT members found some money from sponsors by their own at COMPETUR and that exchange, communication and cooperation among CATs members got more facilitated.

As another example, the concept of "Road Station (Michi no Eki)" has been also prevalent to CATs members in the project regions. Guatemalan counterparts who had visited Japan for the training got to know of "Road Station" and they brought this idea to Guatemala. INGUAT are now thinking of giving the facility for Road Station. The successful results of training in Mexico is also the example of positive impact arising.

The future impact arising is thought to depend on each CAT situation. Some CATs might generate a positive impact in future since their motivation, energy and capacity as the organization are strong.

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.

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



3.5 Sustainability

In view of the sustainability of CATs, it can be said that the sustainability of each CAT activity depends 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. Since there is an enough prospects that the project achievement can be spread to CATs in other regions, CATs themselves are sustainable in general.

Considering the current situation of INGUAT, its implementation system for dealing with CATs, one CAT coordinator and CAT promoters is not weak, but in order to keep CATs activities sustainable, it would be better to strengthen the current system of INGUAT and put the CATs section to higher position than now. INGUAT should continue to support the self-management and autonomy of CATs.

In addition, as mentioned in “2.4 Achievement of Outcomes,” there is a tendency that whether or not CATs activities are efficient is influenced by the ability of CAT promoters. Developing good CAT promoters will be therefore the key for future development.

The sustainability of CATs system and their activities shall be high if the above issues are considered.

Handwritten signatures and initials in the bottom right corner of the page. There are two distinct signatures: one that appears to be 'ZS' and another that is more complex, possibly 'Gya' with a circled 'G' and a horizontal line through it, and some scribbles below.

4. Conclusions

As a conclusion of the terminal evaluation for the project, the following can be said.

This project can be said to have achieved an effect in that it contributed to two things, building a mechanism for CATs and developing or strengthening CATs, with focusing on its system as one way of approach for tourism development in Guatemala. Since tourism development is an integrated result of efforts by different stakeholders, it can be also said that it is difficult to achieve tourism development only by taking one approach of CATs strengthening. It is therefore reasonable to say that in aiming for tourism development in all project target regions or the whole country in Guatemala, it is better to consider other approaches as well.

In addition, CATs are very different from CAT to CAT in gender, occupation and educational level of members. While some CATs consist of members who are truly engaged in the tourism sector, some CATs consist of farmers. In view of this, it is not a strategic way to strengthen all CATs in a single uniform way and that it is necessary to classify CATs through a similar aspect and deal with each CAT by changing the way of strengthening. It is considered that while an example of the former CATs could be introduced to by many new tools for tourism development and that an example of the latter CATs could be taken as a different approach in order to aim for tourism development or regional development in Guatemala in future.

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

4.1 Recommendations

Based on the results of the evaluation, the following six recommendations are made.

1. Making the way of measuring the situation of capacity development of CATs

As mentioned in "3.2 Effectiveness," the degree of strengthening of CATs differs from CAT to CAT, so it is important to review their situation of capacity development on occasion. In reviewing the situation, it is convenient to have specific measures for how

Handwritten signatures and initials in the bottom right corner of the page. There are three distinct marks: a stylized signature on the left, a set of initials in the middle, and a signature with a circled 'G' on the right.

CATs should be strengthened. It is therefore recommended that INGUAT make the way of measuring the situation of capacity development of CATs and deal with them according to the measurement.

2. Strengthening an approach to the outsides to build a network of cooperation with outside organizations

In order to strengthen CATs, they should strengthen an approach to the outsides for building a network of cooperation with outside organizations such as local municipality, business enterprise, NGOs, investment association by using the project experiences. It is important to approach to as many organizations as possible for adequately-insured.

3. Finishing making the CAT manual before the end of the project in order to spread the project experiences and know-how to other regions

As noted in the Mid-term evaluation, it is necessary to build the "CAT model" which can be spread to other regions. It is therefore recommended that the project experiences and know-how should be spread out to other regions in Guatemala. Accordingly, the CAT manual including directions for implementation and management, tips for CAT leader, good practices and know-how for CAT promoters, etc. should be made by the end of the project.

4. Emphasis on compliance with profile in selecting CAT promoters

As mentioned in "3.5 Sustainability," there is a tendency that whether or not CATs activities are efficient is influenced by the ability of CAT promoters. It is therefore necessary to make some requirements for the selection of CAT promoter and assign a promoter by selecting based on the requirements with transparency.

5. Continuing to provide the training for CATs by INGUAT through INTECAP and other institutions training courses

It is highly recommended that INGUAT should continue to provide the training for CATs through INTECAP and other institutions training courses even after the project.

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'M. J.' and the initials below it are 'ML'.

6. Managing copyright of the marketing and promotion materials made by the project

The materials for marketing and promotion such as maps and brochures were made by the project. It is necessary to manage their copyrights to utilize them after the project completion. It is desirable to make a guideline for this issue if possible. For example, it is convenient to make an agreement that the copyrights belong to CAT's in making the materials. It is also necessary to consider the way of acquiring expenses for reprinting the materials.

4.2 Lessons Learned

Then the project got the following five lessons.

1. More detailed check and closer investigation in planning the project and review of the plan during the project implementation

As mentioned in "3.1 Relevance," there were some concerns for the selection of project target. In addition, there were some logical inconsistencies in the design of PDM. Therefore, it is important to check the project contents in details more and investigate them closer in planning and making PDM. PDM should be also changed flexibly according to the situation if the project design were not appropriate to the actual situation. Efforts for reducing the influences of key assumptions that can be relatively controlled by the project should be also made not to leave them unsolved. If both JICA side and counterparts shared the knowledge of PCM (Project Cycle Management), it would be better.

2. Further consideration to the combination system of the expert directly managed by JICA and the consultant expert

This issue was noted at the Mid-term Evaluation and still needs to be mentioned here. Further consideration needs to be taken for the combination system of JICA experts. This issue is explained in "2.5 Issues relating to the Implementation Process" and "4.2 Lessons Learned" in the Mid-term evaluation Report.

Handwritten signatures and initials in the bottom right corner of the page. There are two distinct signatures, one appearing to be 'ZS' and another more complex signature with a large 'M' or 'N' below it.

3. Tips for designing the future tourism development and regional development project

Sharing experiences by a variety of tools 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 suggested that various tools of information sharing and mutual learning should be explored such as periodic gatherings (e.g. progress review workshop at different levels) and a strategic alliance.

In addition, in terms of tourism development, it is better not to strictly limit the types of tourism resources in designing the project. Considering every type of them can lead to expand the opportunity of tourism development. It is necessary to focus on human resources with management know-how and tourist facilities as well instead of paying too much attention to natural and cultural resources. If the resources were useful for providing support to benefit the local communities, the resources provided by local and foreign capital could be applied. In case of that, it is necessary to take the regional autonomy into consideration in a co-management system.

4. Effective practice of joint evaluation

The Terminal Evaluation was undertaken jointly by the JICA evaluation mission and the Guatemalan evaluation team followed by the Mid-term Evaluation. Although the interviews to CATs and decision of evaluation results were made by the collaboration of two teams, the evaluation principles (Evaluation Grid, see Annex 9) were defined almost only by JICA side. It would be therefore suggested that the national counterparts should have a decision-making for having the knowledge of PCM and joint evaluation.

5. Importance of gathering indicators data and monitoring the project

As mentioned in "2.4 Achievement of Outcomes," the project should be monitored based on the appropriate indicators in order to carefully perceive the degree of project results and achievements by examining the change of data. It is desired to examine the obtained data sensitively, share the data with counterparts and modify the project implementation based on the results if necessary. In order to strengthen this system, it

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

is better to assign someone within the project or employ local consultants in charge of gathering indicators data and monitoring the project according to the project capacity.

Handwritten signature and initials in the bottom right corner. The initials appear to be 'Σ 2' and the signature is a stylized name.

Annexes

1. PDM
2. Plan of Operation
3. Project Budget
4. List of Equipment Provided
5. Monitoring Report
6. Summary of Training Provided to CATs
(6-1: Training by INTECAP, 6-2: Training by Other Organizations)
7. List of Tourism Products, Tourism Infrastructure and Marketing & Promotion Materials
8. List of Interviewees for Evaluation
9. Evaluation Grid

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

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, 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
<p>Overall Goal</p> <p>Sustainable tourism and conservation of natural and cultural tourism resources in the region are promoted, that contribute to the economic development and poverty reduction.</p>	<p>In the project target areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Number of tourist arrivals to the tourism sites - Number of establishments that obtained environmental certification 	<ul style="list-style-type: none"> - Statistics from INGUAT (border arrivals, hotel statistics, registration of tourism establishments) 	<ul style="list-style-type: none"> - Macro economic stability is maintained
<p>Project Purpose</p> <p>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.</p>	<p>In the project target areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodical reports from CATs 	<ul style="list-style-type: none"> - Natural and/or human disasters that influence the tourist movement in a negative manner do not occur.
<p>Expected Results</p> <p>[Component 1: Strengthening of Organization]</p> <p>1. The functions of Tourism Self-Management Committees are strengthened.</p> <p>2. The mechanism of cooperative support among the public sector, communities, micro and small enterprises of the Tourism Sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Number of CATs' members - Variety in the category of CATs' members 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodical reports from CATs 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
<p>[Component 2: Tourism Product Development]</p> <p>The tourism products and packets are identified and defined.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodical reports from CATs 	
<p>[Component 3: Tourism Infrastructure and Service]</p> <p>Service and infrastructure to receive tourists and conserve the tourism resources are improved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Number of people who received training - Number of conceived tourism projects and their progress: - Planned, - Submitted, - Approved, - Implemented 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodical reports from CATs 	
<p>[Component 4: Marketing and Promotion]</p> <p>The defined tourism products and packets are recognized at national and international levels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Number and variety of tourism promotion materials - Variety in the types of clientes (market segments) 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodical reports from CATs 	

Activities	INGUAT	JICA	Precondition
<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.)</p> <p>1.2. Conduct organizational diagnosis of CATs and identify the problems.</p> <p>1.3. Identify necessary support to strengthen CATs, Micro and Small enterprises in the tourism sector and communities with tourism initiatives</p> <p>1.4. Review the organization of CATs and define the mechanism to function that includes division of responsibilities, administration, financing, planning and monitoring.</p> <p>1.5. Prepare the Strategic Tourism Plan for respective departmental CATs.</p> <p>1.6. Prepare the Operational Plan for respective departmental CATs.</p> <p>1.7. Organize and execute capacity development on management based on the results of the diagnoses.</p> <p>1.8. Establish the mechanism of intersectoral support among the public sector, communities, micro and small enterprises of the Tourism Sector.</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>Counterpart's personnel: (1) Project Director, Director of Guatemala Tourist Board (INGUAT) (2) Project Manager, Chief of Product Development Division, INGUAT (3) Project Chief, Assistant of Natural Patrimony (4) Project members CATs Coordinator, INGUAT Chief of Study and Project Section, INGUAT CATs Promoters in Las Verapaces and Petén, INGUAT Chief of Tourism Services Area, INTECAP Director of PRODEPYME, FUNDESA CETs Promoters in Las Verapaces and Petén, FUNDESA (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>1 Expert for a long term Project Coordinator/Organizational Capacity Development</p> <p>3 Expert for a short term (Regional Tourism Development, 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>
	INTECAP	Universities	
	Capacity development	Technical consultancy, researches by students	
	Local Governments	NGOs	
	Administrative support, promotion	FUNDESA-CETS (office space in Cobán (and Petén)), Counterpart International, AGEXPORT	

Annex 2

Plan of Operation

Actividades	2007				2008				2009				2010											
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
	Fase 1 (Analysis)				Fase 2 (Strategy & Plan Making)				Fase 3 (Capacity Development)				Fase 4 (Plan Implementation)											
Component 1: Strengthening of Organization																								
1.1	█																							
1.2	█																							
1.3				█																				
1.4					█																			
1.5									█															
1.6									█															
1.7													█											
1.8													█											
Component 2: Tourism Product Development																								
2.1	█	█	█	█																				
2.2	█	█	█	█																				
2.3	█	█	█	█																				
2.4					█																			
2.5													█											
2.6																	█							
Component 3: Tourism Infrastructure and Service																								
3.1					█																			
3.2													█											
3.3													█											
3.4																	█							
Component 4: Marketing and Promotion																								
4.1									█															
4.2													█											
4.3													█											
4.4																	█							
Schedule of Submitting Reports	△				△				△				△				△				△			
	IC/R				P/R				P/R				P/R				P/R				P/R			

Domestic Works:
 IC/R: Inception Report, P/R: Progress Report, A/R: Report of the Analysis of Existing Conditions, I/R: Term Report, F/R: Final Report

Handwritten initials and signatures: "ES" and a signature.

Annex 3

Project Budget

Budget for Long-term Exert (Currency: Quetzal)

Fiscal Year	FY2007	FY2008	FY2009	FY2010
Air Ticket	3,145.71	15,511.93	7,494.21	
Travel Expense	25,851.00	98,086.35	131,444.08	
Local Consultant Contract	0.00	126,400.00	136,662.38	
Local NGO Contract	0.00	54,180.00	671,930.00	
Remmuneration for JICA Staff	490.00	0.00	0.00	
Remmuneration (Non JICA Staff)	35,855.00	121,606.69	87,315.50	
Meeting Cost	323.00	15,903.45	12,658.00	
General Expense	137,833.78	259,583.13	239,627.75	
Total	203,498.49	691,271.55	1,287,131.92	432,759.31

Budget for Other Experts (Currency: Yen)

Fiscal Year	FY2007	FY2008	FY2009	FY2010
Air Ticket	2,635,000	7,662,000	8,273,000	2,718,000
Travel Expense	2,418,000	5,572,000	5,964,000	1,735,000
General Expense	1,504,000	8,516,000	15,194,000	7,021,000
Equipment	1,007,000	0	0	69,000
Report Making Cost	451,000	213,000	54,000	566,000
Local Consultant Contract	95,000	0	0	0
Construction Cost	0	0	470,000	0
Labor Cost	4,360,000	9,283,000	10,270,000	2,861,000
Total	12,470,000	31,246,000	40,225,000	14,970,000

Notes: the budget for FY2010 is not fixed yet.

25 

Annex 4

List of Equipment Provided

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 Unico	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 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	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	Guillotina 305mm modelo CL300	Gray/Brown	1

27 GJK
MUL

Annex 5

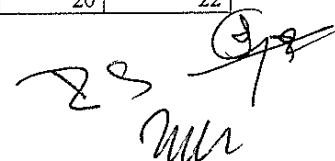
Monitoring Sheet with Data of Indicators

Departmental Summary

Alta Verapaz		Baseline	1ro	2do	3ro	4ro
		Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun, 2010
1	Amount of annual budget of CATs	431,000	431,000	28,000	78,289	127,900
2	Number of tourism related establishments	1,862	1,868	1,748	2,322	2,460
3	Number of tourism related employments	3,425	3,425	3,425	5,208	5,982
4	Number of tourist arrivals to the tourism sites	148,700	148,700	148,700	172,242	229,956
5	Number of establishments that obtained environmental certification	2	2	2	5	7
6	Number of CATs' members	54	54	63	86	117
7	Variety in the category of CATs' members" (A)	22	22	22	22	22
8	Number of tourism products	20	28	39	63	66
9	Number of people who received training	288	504	917	1,375	1,981
10	Number of conceived tourism projects	18	18	18	19	48
11	Number of tourism promotion materials	24	24	30	103	149
12	Variety of tourism promotion materials (B)	4	4	4	5	7

- A) Variety categories of CAT Member:** 1. Hotels, 2. Restaurants, 3. Tour operators, 4. Transportation, 5. Social Development NGOs, 6. Tourist Development NGOs, 7. Government, 8. international Cooperation Agencies, 9. Local Cooperation Agencies, 10. Academic sector Universities, 11. Academic sector schools, 12. Tourism Professionals, 13. Non Tourism Professional, 14. Foundations, 15. Municipality, 16. COCODE, 17. COMUDE, 18. CODEDE, 19. Communitarian Sector, 20. Communications Media, 21. Handicraft sector, 22. Tourist communitarian.
- B) Variety categories of Promotional Material:** 1. Brochures private promotion, 2. CAT Promotion Brochures, 3. Webpage, 4. CAT Maps, 5 printed tourist guides, 6. Service catalogue, 7. local magazine, 8. Maps
- C) Clients:** 1. Nationals, 2. Internationals, 3. Groups, Backpackers, 4. Business 5. Family groups

Baja Verapaz		Baseline	1ro	2do	3ro	4ro
		Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun, 2010
1	Amount of annual budget of CATs	0	0	0	113,390	132,200
2	Number of tourism related establishments	91	91	91	99	108
3	Number of tourism related employments	425	425	425	542	623
4	Number of tourist arrivals to the tourism sites	50,013	54,014	55,750	59,150	61,733
5	Number of establishments that obtained environmental certification	2	2	2	4	4
6	Number of CATs' members	28	28	30	37	43
7	Variety in the category of CATs' members" (A)	15	15	16	20	22



8	Number of tourism products	11	21	23	29	29
9	Number of people who received training	245	245	283	390	543
10	Number of conceived tourism projects	17	17	20	25	33
11	Number of tourism promotion materials	17	17	20	30	57
12	Variety of tourism promotion materials (B)	5	5	5	5	5

- A) Variety categories of CAT Member:** 1. Hotels, 2. Restaurants, 3. Tour operators, 4. Transportation, 5. Social Development NGOs, 6. Tourist Development NGOs, 7. Government, 8. international Cooperation Agencies, 9. Local Cooperation Agencies, 10. Academic sector Universities, 11. Academic sector schools, 12. Tourism Professionals, 13. Non Tourism Professional, 14. Foundations, 15. Municipality, 16. COCODE, 17. COMUDE, 18. CODEDE, 19. Communitarian Sector, 20. Communications Media, 21. Handicraft sector, 22. Tourist communitarian.
- B) Variety categories of Promotional Material:** 1. Brochures private promotion, 2. CAT Promotion Brochures, 3. Webpage, 4. CAT Maps, 5 printed tourist guides, 6. Service catalogue, 7. local magazine, 8. Maps
- C) Clients:** 1. Nationals, 2. Internationals, 3. Groups, Backpackers, 4. Business 5. Family groups

Petén

		Baseline	1ro	2do	3ro	4ro
		Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun, 2010
1	Amount of annual budget of CATs	27,500	27,500	27,500	309,500	495,628
2	Number of tourism related establishments	255	255	255	308	339
3	Number of tourism related employments	1,874	1,872	1,872	2,466	2,758
4	Number of tourist arrivals to the tourism sites	631,687	631,687	631,687	713,434	716,410
5	Number of establishments that obtained environmental certification	6	6	6	8	11
6	Number of CATs' members	62	62	62	67	140
7	Variety in the category of CATs' members" (A)	22	22	22	22	22
8	Number of tourism products	35	44	49	49	51
9	Number of people who received training	109	322	507	588	648
10	Number of conceived tourism projects	10	10	10	13	22
11	Number of tourism promotion materials	12	12	12	135	191
12	Variety of tourism promotion materials (B)	4	4	4	6	6

- A) Variety categories of CAT Member:** 1. Hotels, 2. Restaurants, 3. Tour operators, 4. Transportation, 5. Social Development NGOs, 6. Tourist Development NGOs, 7. Government, 8. international Cooperation Agencies, 9. Local Cooperation Agencies, 10. Academic sector Universities, 11. Academic sector schools, 12. Tourism Professionals, 13. Non Tourism Professional, 14. Foundations, 15. Municipality, 16. COCODE, 17. COMUDE, 18. CODEDE, 19. Communitarian Sector, 20. Communications Media, 21. Handicraft sector, 22. Tourist communitarian.
- B) Variety categories of Promotional Material:** 1. Brochures private promotion, 2. CAT Promotion Brochures, 3. Webpage, 4. CAT Maps, 5 printed tourist guides, 6. Service catalogue, 7. local magazine, 8. Maps
- C) Clients:** 1. Nationals, 2. Internationals, 3. Groups, Backpackers, 4. Business 5. Family groups

**General Summary for the Project
Area**

		Proyecto en General				
		Baseline	1ro	2do	3ro	4ro
		Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun, 2010
1	Escala de presupuesto anual de CAT	458,500	458,500	55,500	501,179	755,728
2	Número de empresas en los sectores relacionados al turismo en la municipalidad	2,208	2,214	2,094	2,729	2,907
3	Número de empleados en los sectores relacionados al turismo en la municipalidad	5,724	5,722	5,722	8,216	9,363
4	Número de visitantes a los sitios turísticos en la municipalidad	830,400	834,401	836,137	944,826	1,008,099
5	Número de empresas que han obtenido certificación en la municipalidad	10	10	10	17	22
6	Número de los miembros de CAT	144	144	155	190	300
7	Variedad en categorías de los miembros de CAT	22	22	22	22	22
8	Número de productos turísticos en la municipalidad	66	93	111	141	146
9	Número de gente capacitados en la municipalidad	642	1,071	1,707	2,353	3,172
10	Número de proyectos planeados, entregados, aprobados, y ejecutados	45	45	48	57	103
11	Número de material de promoción turística	53	53	62	268	397
12	Variedades de material de promoción turística	5	5	5	6	7

- A) Variety categories of CAT Member:** 1. Hotels, 2. Restaurants, 3. Tour operators, 4. Transportation, 5. Social Development NGOs, 6. Tourist Development NGOs, 7. Government, 8. international Cooperation Agencies, 9. Local Cooperation Agencies, 10. Academic sector Universities, 11. Academic sector schools, 12. Tourism Professionals, 13. Non Tourism Professional, 14. Foundations, 15. Municipality, 16. COCODE, 17. COMUDE, 18. CODEDE, 19. Communitarian Sector, 20. Communications Media, 21. Handicraft sector, 22. Tourist communitarian.
- B) Variety categories of Promotional Material:** 1. Brochures private promotion, 2. CAT Promotion Brochures, 3. Webpage, 4. CAT Maps, 5 printed tourist guides, 6. Service catalogue, 7. local magazine, 8. Maps
- C) Clients:** 1. Nationals, 2. Internationals, 3. Groups, Backpackers 4. Business 5. Family groups

27
mm

Data Sources,

1	Amount of annual budget of CATs	Cat interviews, cat reports and counterpart system teaches in the monitoring explanations.
2	Number of tourism related establishments	Survey at a local level, CATs, information, Municipality, Governance, OIT reports, information by INFOM, National Institute of Statistics
3	Number of tourism related employments	Survey at local level, CATs information, MICUDE information and statistics, INE information.
4	Number of tourist arrivals to the tourism sites	Sites information, CAT information based on their own parameters, IDAHE and CONAP information at the tourist places, INGUAT statics
5	Number of establishments that obtained environmental certification	Rain Forrest alliance based on the Green Deal certification system. Information from CATS, Survey at local level.
6	Number of CATs' members	Cats information, the numbers of member are no reflecting the reality of people really working in the organization, cause there is a trend to blow the figures, or in that case a more specific monitoring system should be
7	Variety in the category of CATs' members" (A)	CAT information, List of participants in different events focus on CATs participation using criteria of 22 (Variety categories of CAT Member: 1. Hotels, 2. Restaurants, 3. Tour operators, 4. Transportation, 5. Social Development NGOs, 6. Tourist Development NGOs, 7. Government, 8. international Cooperation Agencies, 9. Local Cooperation Agencies, 10. Academic sector Universities, 11. Academic sector schools, 12. Tourism Professionals, 13. Non Tourism Professional, 14. Foundations, 15. Municipality, 16. COCODE, 17. COMUDE, 18. CODEDE, 19. Communitarian Sector, 20 Communications Media, 21. Handicraft sector, 22. Tourist communitarian).
8	Number of tourism products	CAT information, Survey at local level, Municipality information, NGOs local development tourism.
9	Number of people who received training	Figures from CATS reports, Figures from Training Program of the current present, local survey to entrepreneurs,
10	Number of conceived tourism projects	CATs information, sub offices, Municipalities, NGOs this number is a reflect of a general amount of tourism projects in the area do not reflect the number of projects in the submitted on the DCCAT project or submitted to INGUAT at all.
11	Number of tourism promotion materials (B)	Based on the gathering of tourism material, principally printed, and also de material for the promotion of the CATS itself. Survey at local level (Variety categories of Promotional Material: 1. Brochures private promotion, 2. CAT Promotion Brochures, 3. Webpage, 4. CAT Maps, 5 printed tourist guides, 6. Service catalogue, 7. local magazine, 8. Maps
12	Variety in the types of clients (C)	CATs information, Municipalities information, Tourist arrival reports from touristic areas. (Clients: 1. Nationals, 2. Internationals, 3. Groups, Backpackers, 4. Business 5. Groups)

Tourism Products List

		San Juan Chamelco	
A. Alta Verapaz			1. Cuevas del Rey Marcos
Cobán			2. Iglesia Católica San Juan Chamelco
			3. Mercado General de San Juan
			4. Balneario Cecilinda
			5. Finca de Arandanos Gregorios
			6. Cooperativa Chirripec
		San Pedro Carcha	
			1. Sitio Arqueológico CAMPUR.
			2. Sitio Arqueológico de CHAJCAR.
			3. Sitio Arqueológico CHIMAX. V.:
			4. Sitio Arqueológico de SERITQUICHÉ .
			5. Huna! Ye
			6. Las Islas
			7. La Presa
		Chisec	
			1. Cuevas de Candelaria
			2. Candelaria Campo Santo
			3. Puerta al Mundo Maya
			4. Bombil Peck
			5. Las Conchas
			6. Bistrot Cuevas de Candelaria
			7. Lagunas de Sepalau
			8. Gastronomía Queckchí
			9. Lagunetas Chiribiscal
			10. Cueva de Jul Iq
			11. Balneario Maximón
			12. Rápidos del Cañón de Piedra
			1. Ceremonia de la Siembra al Señor Tzuul Taq'a
			13. Certamen "Rab'in B'omb'il Pek" (Hija de la Piedra Pintada
		B. Baja Verapaz	
		Purulhá	
			1. Biotopo del Quetzal Mario Dari
			2. Reserva Privada El Biotopin
			3. Reserva Privada Los Ranchitos
			4. Reserva Privada Country Deligth
			5. Cueva de Chicoy
			6. Salto de Chilascó
			7. Reserva Privada Rio Escondido
			8. Reserva Privada Montebello
			9. Reserva Privada Ram Tzu!
			10. Arroyo verde
			11. Empresa Comunitaria de Hongos Comestibles
			12. Red de Viveros de Orquídeas
		Rabinal	
			1. Cerro Cahiu
			2. Centro Histórico de Rabinal
			3. Los Naranjales
			4. Talleres artesanales de Rabinal (morro)
			5. Talleres artesanales de Rabinal (barro)
			6. Museo Rabinal Achi
			7. Danza Drama Rabinal Achi

8. Iglesia colonial de Rabinal

San Jerónimo

1. Museo del Trapiche
2. La Presa
3. Crianza de Avestruces del Valle
4. Arcos Coloniales de San Jerónimo
5. Festival anual de Carrozas de San Jerónimo
6. Canal y Acueducto de San Jerónimo
7. Iglesia del Calvario de San Jerónimo
8. Carrera Travesía del Valle
9. Gastronomía de San Jerónimo

C. Petén

El Remate

1. Cerro Cajiú
2. Centro Histórico de Rabinal
3. Los Naranjales
4. Talleres artesanales de Rabinal (morro)
5. Talleres artesanales de Rabinal (barro)
6. Museo Rabinal Achí
7. Danza Drama Rabinal Achí
8. Iglesia colonial de Rabinal

San Jerónimo

1. Museo del Trapiche
2. La Presa
3. Crianza de Avestruces del Valle
4. Arcos Coloniales de San Jerónimo
5. Festival anual de Carrozas de San Jerónimo
6. Canal y Acueducto de San Jerónimo
7. Iglesia del Calvario de San Jerónimo
8. Carrera Travesía del Valle
9. Gastronomía de San Jerónimo

D. Petén

El Remate

1. Tikal
2. Playa Pública de El Remate
3. Talleres artesanales de maderas preciosas
4. Rancho Palomino
5. Parque Nacional y Biotopo Cerro Cahui
6. Sitio Arqueológico Ixlu
7. Laguna Sac Peten
8. Canopy Tours Tikal
9. Centro Experimental Universitario
10. Laguna Macanche
11. Hotel y Restaurante La Lancha
12. Gastronomía (pez Blanco y Ramón)
13. Reserva del Lagarto Moreletti
14. Parque Huleu Che Ha.

Flores

1. Isla de Flores
2. Cuevas de Ak Tun Can
3. Mirador de Tayasal
4. Malecón Isla de Flores
5. Parque Natural Ixpanpajul
6. Zoológico Petencito
7. Parque Acuático San José Peten
8. Estadio de Fútbol San José Peten
9. Vivero de Plantas Medicinales Bio Itza
10. Academia de Español Bio Itza
1. Museo Santa Bárbara
2. Festival Folklórico de la Isla de Flores
3. Uaxactún
4. Academia Musical Castillo de Arismendi
5. Sitio Arqueológico El Mirador
6. Canopy Parque Nacional Tikal
7. Tradición de las Mesitas
8. Iglesia de San José y las Calaveras Sagradas
9. Reserva Natural Bio Itza
10. Gastronomía (Pez Blanco)
11. Playas Públicas de San José Peten

Melchor de Mencos

1. Parque Nacional, Yaxhá, Nakum, Naranjo
2. Sitio Arqueológico Tziqún Tzacan
3. Sitio Arqueológico Buenos Aires
4. Laguna Yaxhá
5. Río Mopán (rafting) Cuevas
6. Río Chiquibul (rafting) Cuevas
7. Sitio Arqueológico La Blanca
8. Turisurp (Poptún, Dolores, San Luis)
9. Balneario natural Las Pozas
10. Balneario Natural las Monjas
11. Cuevas de Naj Tunich
12. Cerro de las Tres Cruces
13. El Cerro de la Bruja
14. Sitio Arqueológico Ixcun Dolores
15. Museo Arqueológico Dolores
16. Balneario Natural las Cataratas Dolores
17. Cultura maya Mopán (Palo Encebado) San Luis

La Libertad

1. Sitio Arqueológico la Joyanca
2. Estación Natural Las Guacamayas
3. Río San Pedro
4. Sitio Arqueológico El Perú

Sayaxché

1. Sitio Arqueológico Ceibal
2. Sitio Arqueológico Aguateca
3. Sitio Arqueológico Dos Pías
4. Sitio Arqueológico Cancuén
5. Sitio Arqueológico Altar de Sacrificios
6. Laguna Petexbatun
7. Reserva Biológica San Román
8. Laguna El Rosario

Annex 6-1

INTECAP COURSE (DEPARTMENT)

DEPARTMENT	CAT	YEAR	EVENTS	PARTICIPANTS	HOURS	COST (Q)			Coordination Fee for CAT
						JICA	INTECAP	SUBTOTAL	
BAJA VERAPAZ	3	2008	4	60	80	7,200	4,800	12,000	0
		2009(1/2)	2	38	120	4,560	3,040	7,600	0
		2009(2/2)	3	82	68	4,740	3,160	7,900	1,230
		2010(1/4)	6	90	220	6,300	4,200	10,500	1,350
		SUBTOTAL	15	270	488	22,800	15,200	38,000	2,580
ALTA VERAPAZ	8	2008	20	336	380	20,160	13,440	33,600	6,420
		2009(1/2)	19	386	1,191	37,470	24,980	62,450	4,890
		2009(2/2)	54	955	2,491	71,280	47,520	118,800	15,580
		2010(1/4)	57	1,218	2,655	79,440	52,960	132,400	18,270
		SUBTOTAL	150	2,895	6,717	208,350	138,900	347,250	45,160
PETEN	6	2008	18	322	318	20,610	13,740	34,350	9,765
		2009(1/2)	19	330	665	26,310	17,540	43,850	5,960
		2009(2/2)	83	1,422	3,346	102,990	68,660	171,650	24,251
		2010(1/4)	47	784	2,646	102,060	68,040	170,100	11,760
		SUBTOTAL	167	2,858	6,975	251,970	167,980	419,950	51,736
2008		42	718	778	47,970	31,980	79,950	16,185	
2009 (1:APRIL - AUGUST)		40	754	1,976	68,340	45,560	113,900	10,850	
2009 (2:SEPTEMBER - FEBRUARY)		140	2,459	5,905	179,010	119,340	298,350	41,061	
2010 (1:APRIL - JUNE)		110	2,092	5,521	187,800	125,200	313,000	31,380	
TOTAL	17		332	6,023	14,180	483,120	322,080	805,200	99,476

Annex 6-2

LISTADO DE CAPACITACION COORDINADA POR EL PROYECTO

1.<Resumen>

No.	Título de Capacitación	Subtotal de Capacitados
(1)	"Taller de Inovacion Artesana" en Antigua	220
(2)	"Para Grupo Artesanal por AGEXPORT*1	105
(3)	"Buenas Practica para Turismo Comunitario"	90
(4)	"Plan de Negocio para Turismo Comunitario"	90
(5)	"Asistencia Tecnica para Hotel y Restaurantes"	72 (empresas)
(6)	"Asistencia Tecnica para Fortalecimiento de CAT"*2	159
(7)	"Asistencia Tecnica para Promocion Turistica"	285
(8)	"Fortalecimiento de Grupo de Turismo Comunitario"	129
	Total de Capacitados	1,150

*1 AGEXPORT: Asociacion Guatemalteca de Exportadores *2 CAT:Comite de Autogestion Turistica

No.	CAT	Subtotal	No.	CAT	Subtotal
1	Rabinal	74	10	Lanquin	24
2	San Jeronimo	39	11	Chisec	69
3	Purulha	21	12	Sayaxche	24
4	Tactic	36	13	La Libertad	26
5	Santa Cruz	29	14	Flores	105
6	San Cristobal	116	15	Remate	29
7	Coban	289	16	Melchor de Mencos	24
8	Carcha	106	17	Poptun	107
9	Chamelco	32			

2.<Detalle>

(1) "Taller de Inovación Artesana" en Antigua (Las Gravileas)*1		
Total	220 Tejedoras capacitados	
	AF 2009 *2	AF 2010*2
CAT Rabinal	20 tejedoras	
CAT San Cristobal	20 tejedoras	40 tejedoras
CAT Coban	20 tejedoras	60 tejedoras
CAT Carcha	20 tejedoras	40 tejedoras
Subtotal	80 tejedoras	140 tejedoras

*1 Las Gravileas:ONG que administra centro de capacitacion para mujeres en Antigua *2 AF:Ano Fiscal

(2)"Capacitación para grupo Artesanal por AGEXPORT"		
Beneficiarios Directos Total	105 Capacitados	
Beneficiarios Indirectos Total	1,050 Beneficiarios	
	AF 2009	AF 2010
CAT Coban	15 Tejedores(Samac)	15 Plateros
CAT Tactic	15 Tejedores	

Handwritten signature and initials.

CAT San Cristobal	15 Tejedores	
CAT Carcha	15 Tejedores	
CAT Rabinal		15 Artesanos de Moros
CAT Rabinal		15 Artesanos de Ceramicas
Beneficiarios Directos Subtotal	60 Capacitados	45 Capacitados
Beneficiarios Indirectos Subtotal	600 Beneficiarios	450 Beneficiarios

(3) "Buenas Practicas de Turismo Comunitario" (con Colaboracion de CPI)		
Beneficiarios Directos Total	90 Capacitados	
Beneficiarios Indirectos Total	900 Beneficiarios	
	AF 2009 (Comunidad)	AF 2010 (Comunidad)
CAT Flores	15 (Paso Caballo)	15 (Nuevo Horizonte)
CAT Flores		15 (Naj Tunichi)
CAT Coban		15 (Chicabnab)
CAT Coban		15 (Rocha Pontila)
CAT Coban		15 (Finca Chicoj)
CAT San Cristobal		15 (Rio Negro)
Beneficiarios Directos Subtotal	15 Capacitados	75 Capacitados
Beneficiarios Indirectos Subtotal	150 Beneficiarios	750 Beneficiarios

*CPI:Counterpart International

(4)"Plan de Negocio para Turismo Comunitario" (con Colaboracion de OIT*)		
Beneficiarios Directos Total	90 Capacitados	
Beneficiarios Indirectos Total	900 Beneficiarios	
	AF 2009 (Comunidad)	AF 2010 (Comunidad)
CAT Flores	15 (Paso Caballo)	
CAT Flores	15 (Nuevo Horizonte)	
CAT Coban	15 (Finca Chicoj)	
CAT Coban	15 (Rocha Pontila)	
CAT Chisec	15 (Canderaria Camposanto)	
CAT San Jeronimo	15 (Chilasco)	
Beneficiarios Directos Subtotal	90 Capacitados	0 Capacitados
Beneficiarios Indirectos Subtotal	900 Beneficiarios	0 Beneficiarios

*OIT:Organizacion Internacional de Trabajo

(5) "Asistencia Tecnica para Hotel y Restaurante"		
Total	27 Hoteles 45 Restaurantes	
	AF 2009	AF 2010
Baja Verapaz	2 Hoteles 3 Restaurantes	
Alta Verapaz	5 Hoteles 5 Restaurantes	15 Hoteles 16 Restaurantes
Peten	5 Hoteles 5 Restaurantes	10 Hoteles 16 Restaurantes
Subtotal	12 Hoteles 13 Resaurantes	25 Hoteles 32 Restaurantes

(6) "Asistencia Técnica para Fortalecimiento de CAT AF2009 "		
Total	159 Capacitados	
	Fortalecimiento de JD*	Planeamiento de Proyecto
Baja Verapaz	24 (3 CAT)	
Alta Verapaz	72 (9 CAT)	
Peten	48 (6 CAT)	
CAT Poptun		15 Miembros
Subtotal	144 Capacitados	15 Capacitados

*JD: Junta Directiva

(7) "Asistencia Técnica para Promoción Turística AF2008 "**		
Total	285 Capacitados	
	Elaboración de Mapa	Página Web
Baja Verapaz	45 (3 CAT)	
Alta Verapaz	135 (9 CAT)	
Peten	90 (6 CAT)	
CAT Poptun		15 Miembros
Subtotal	270 Capacitados	15 Capacitados

*Seguimiento de actividad de promoción por experto de JICA

(8) "Fortalecimiento de Grupo de Turismo Comunitario" AF2008		
Beneficiarios Directos Total	129 Capacitados	
Beneficiarios Indirectos Total	1,290 Beneficiarios	
	Espeología ICEKE *1 (Cueva)	Intercambio (CMD)*2
CAT Flores	5 (Aktun Kan)	
CAT Poptun	15 (Naj Tunichi)	7(Naj Tunichi)
CAT Coban	2 (Chicoy)	
CAT Coban	15 (San Vicente)	4(San Vicente)
CAT Coban	31 (CAT Dept.A.V.)*3	6(Chicabnab)
CAT Chamelco	3 (Ray Marcos)	
CAT Chisec	15 (Canderaria C)*4	6 (Canderaria C)*4
CAT Chisec	15 (Bombil Pek)	5 (Bombil Pek)
Beneficiarios Directos Subtotal	101 Capacitados	28 Capacitados
Beneficiarios Indirectos Subtotal	1,010 Beneficiarios	280 Beneficiarios

*1 ICEKE: Instituto Centroamericano de Estudios de Karsticos y Espeológicos *2 CMD: Comunidad

*3 CAT Dept.A.V.: CAT Departamental de Alta Verapaz *4 Canderaria C: Canderaria Camposanto

23 09
mm

Annex 7

List of Tourism Products (Component 2)

Purulha

- 1 Biotopo del Quetzal Mario Dari
- 2 Reserva Privada El Biotopin
- 3 Reserva Privada Los Ranchitos
- 4 Reserva Privada Country Deligth
- 5 Cueva de Chicoy
- 6 Salto de Chilasco
- 7 Reserva Priva Rio Escondio
- 8 Reserva Privada Montebello
- 9 Reserva Privada Ram Tzul
- 10 Arroyo verde
- 11 Empresa Comunitaria de Hongos Comestibles
- 12 Red de Viveros de Orquideas

Rabinal

- 1 Cerro Cahiu
- 2 Centro Historico de Rabianal
- 3 Los Naranjales
- 4 Talleres artesanales de rabinal (morro)
- 5 Talleres artesanales de rabinal (barro)
- 6 Museo Rabinal Achi
- 7 Danza Drama Rabinal Achi
- 8 Iglesia colonial de Rabinal

San Jeronimo

- 1 Museo del Trapiche
- 2 La Presa
- 3 Crianza de Avestruces del Valle
- 4 Arcos Coloniales de San Jeronimo
- 5 Festival anual de Carrozas de San jeronimo
- 6 Canal y Acueducto de San Jeronimo
- 7 Iglesia del Calvario de San Jeronimo
- 8 Carrera Travesia del Valle
- 9 Gastronomía de San Jeronimo

Cobán

- 1 La laguna Lachua
- 2 Eco-Centro Setaña
- 3 Balneario Talpetate
- 4 Parque Nacional Las Victorias
- 5 Balneario San José la Colonia

25
1
mm

- 6 Finca Sacmoc
- 7 Finca Santa Margarita
- 8 Proyecto Ecológico Quetzal
- 9 Vivero Verapaz
- 10 Vivero Las Orquideas (Don Oscar Archila)
- 11 El Estadio Verapaz
- 12 Museo El Principe Maya
- 13 La Cascada del Río Sachichaj
- 14 La Catedral
- 15 El Calvario (construido en el año de 1,810)
- 16 El Convento (construido en 1,551)
- 17 Rocja Pon tila

Lanquin

- 1 Parque Nacional Grutas de Lanquin
- 2 Monumento Natural Semuc Champey
- 3 Cuevas de K'ABNA
- 4 Cuevas Yaxlik
- 5 Salto el Cabro
- 6 Plaza de Lanquin Iglesia Catolica

San Cristobal Verapaz

- 1 Gastronomía
- 2 Talleres Artesanales de maguey Manos a la Obra
- 3 Taller de Marimba
- 4 Centro artesanal de papel
- 5 balneario AGZ Venecia
- 6 Centro Ceremonial El Calvario

Santa Cruz

- 1 Iglesia Catolica Santa Cruz
- 2 Cuevas de Chitul
- 3 Balneario El Manantial
- 4 Café Museo Aurora

Tactic

- 1 Grupo artesanal Ixok Aj Kemol
- 2 Grupo artesanal Asociación Aj Chibatz
- 3 Balneario Chamche
- 4 Santuario Chiixim, Centro Histórico de Tactic
- 5 Iglesia en el Cerro de Tactic

29
2
MM

San Juan Chamelco

- 1 Cuevas del Rey Marcos
- 2 Iglesia Catolica
- 3 Mercado General de San Juan
- 4 Balneario Cecilinda
- 5 Finca de Arandanos Gregorios
- 6 Cooperativa Chirripec

San Pedro Carcha

- 1 Sitio Arqueologico CAMPUR
- 2 Sitio Arqueologico de CHAJCAR
- 3 Sitio Arqueologico CHIMAX. V.
- 4 Sitio Arqueologico de SERITQUICHÉ
- 5 Hunal Ye
- 6 Las Islas
- 7 La Presa

Chisec

- 1 Cuevas de Candelaria
- 2 Candelaria Campo Santo
- 3 Puerta al Mundo Maya
- 4 Bombil Peck
- 5 Las Conchas
- 6 Bistro Cuevas de Candelaria
- 7 Lagunas de Sepalau
- 8 Gastronomía Queckchi
- 9 Lgunetas Chiribiscal
- 10 Cueva de Jul Iq
- 11 Balneario Maximon
- 12 Rapidos del Cañon de Piedra
- 13 Ceremonia de la Siembra al Señor Tzuul Taq'a
- 14 Certamen "Rab'in B'omb'il Pek" (Hija de la Piedra Pintada)

Remate

- 1 Tikal
- 2 Playa Publica de El Remate
- 3 Talleres artesanales de maderas preciosas
- 4 Rancho Palomino
- 5 Parque Nacional y Biotopo Cerro Cahui
- 6 Sitio Arqueologico Ixlu
- 7 Laguna Sac Peten
- 8 CaNOPY Tours Tikal
- 9 Centro Experimental Universitario
- 10 Laguna Macanche
- 11 Hotel y Restaurante La Lancha

27
3
Gx
m

- 12 Gastronomía
- 13 Reserva del Lagarto Moreletti
- 14 Parque Huleu Che Ha

Flores

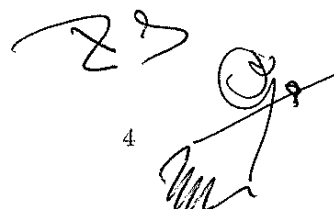
- 1 Isla de Flores
- 2 Cuevas de Ak Tun Can
- 3 Mirador de Tayasal
- 4 Malecon Isla de Flores
- 5 Parque Natural Ixpanpajul
- 6 Zoológico Petencito
- 7 Parque Acuático San José Peten
- 8 Estadio de Fútbol San José Peten
- 9 Vivero de Plantas Medicinales Bio Itza
- 10 Academia de Español Bio Itza
- 11 Museo Santa Bárbara
- 12 Festival Folklórico de la Isla de Flores
- 13 Uaxactun
- 14 Academia Musical Castillo de Arismendi
- 15 Sitio Arqueológico Mirador
- 16 Canopy Parque Nacional Tikal
- 17 Tradición de las Mesitas
- 18 Iglesia de San José y las Calaveras Sagradas
- 19 Reserva Natural Bio Itza
- 20 Gastronomía (Pez Blanco)
- 21 Playas Públicas de San José Peten

Melchor de Mencos

- 1 Parque Nacional, Yaxha, Nakum, Naranjo
- 2 Sitio Arqueológico Tziquin Tzacan
- 3 Sitio Arqueológico Buenos Aires
- 4 Laguna Yaxha
- 5 Río Mopan (rafting) Cuevas
- 6 Río Chiquibul (rafting) Cuevas
- 7 Sitio Arqueológico La Blanca

Turisurp (Poptun, Dolres, San Luis)

- 1 Balneario natural Las Pozas
- 2 Balneario Natural las Monjas
- 3 Cuevas de Naj Tunich
- 4 Cerro de las Tres Cruces
- 5 El Cerro de la Bruja
- 6 Sitio Arqueológico Ixcun Dolores
- 7 Museo Arqueológico Dolores
- 8 Balneario Natural las Cataratas Dolores



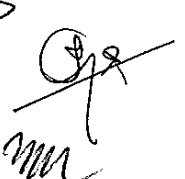
9 Cultura maya mopan (Palo Encebado) San Luis

La Libertad

- 1 Sitio Arqueologico la Joyanca
- 2 Estacion las Guacamayas
- 3 Rio San Pedro
- 4 Sitio Arqueologico El Peru

Sayaxche

- 1 Sitio Arqueologico Ceibal
- 2 Sitio Arqueologico Aguateca
- 3 Sitio Arqueologico Dos Pilas
- 4 Sito Arqueologico Cancuen
- 5 Sitio Arqueologico Altar de Sacrificios
- 6 Laguna Petexbatun
- 7 Reserva Biologica San Roman
- 8 Laguna El Rosario

89
5


List of Tourism Infrastructure (Component 3)

Naj Tunich Cave
Installation of the Information Board

Chilasco Falls Nature Park
Installation of Hand Rail to the waterfall basin, Renovation of the Visitor Center and
Maintenance of Nature Trail

List of Marketing & Promotion (Component 4)

Community Maps (15)

Flores, Remate, Melchor de Mencos, Poptun, Sayaxche, San Pedro Carcha, San Juan
Chamelco, San Cristobal Verapaz, Santa Cruz, Tactic, Cobán, Chisec, Purulha, San
Jeronimo, Rabinal

CAT Brochures (13)

Flores, Remate, Melchor de Mencos, Poptun, Sayaxche, Camino Pokom, San Pedro
Carcha, Cobán, Chisec, San Juan Chamelco, Purulha, San Jeronimo, Rabinal

Annex 8

List of Interviewees for Evaluation

Japanese Experts

- Yoshiki Hirabayashi, Project Chief
- Daisuke Toi, Project Coordinator

INGUAT

- Gloria Ralda, CAT Coordinator (Project Chief of INGUAT)
- Ana Lucrecia Gordillo Sandoval, Chief for Section of Studies and Projects
- Alejandrina Silva, Chief for Section of Cultural Heritage
- Byron Alvarado, CAT Promoter for Baja Verapaz
- Helene Schleeauf, CAT Promoter for Alta Verapaz
- Edna Sura Lopez, CAT Promoter for Petén
- Carmen Elizabeth Palacios, CAT Promoter for Petén

INTECAP

- Virginia Sagastume, INTECAP Petén

San Jerónimo CAT

- Jose Estuardo Guzman Chavez, CAT-Salama, Member
- Aury Zabala Castellamos, CAT-San Jeronimo, Secretary
- Magdalena, CAT-San Jeronimo, Speaker
- Jorge Lemus Cruz, CAT-San Jeronimo, Vice President

Rabinal CAT

- Alvaro Enrique Valey, CAT, Vice President
- Erwin Armando Xitumil, CAT, Accounting
- Hector Lopez Rodriguez, CAT, President
- Juan Chay Ulin, CAT, Collaborator
- Virginia Silverio, CAT, Collaborator

23
1
mm

Camino Pokom CAT

- Magda Lucila Isem, CAT-Tactic, Vice President
- Ismael Morales, CAT-Tactic, President
- Scarlet de Mendez, CAT-Santa Cruz Vice President
- Alida Cruz, CAT-San Cristobal, President

Chisec CAT

- Marcos Xe, CAT (Agtuchi), Legal Rep.
- Bernardo Chub, Local Operator (Agtuchi), Treasury
- Andres Bo, CAT (Agtuchi), Vice President
- Lorenzo Xel Chocoj, CAT (Bombil Pec), President
- Pedro Coc Cacao, CAT (ASDETUN), President
- Juan Caal Ico, CAT (ASDETUN), Treasury
- Sebastian Caal, CAT (ASDETUN), Secretary
- Miguel Caal Quib, CAT (ASIQMIC), Secretary
- Jose Ical Pop, CAT (AMDETCA), Speaker 2
- Maria Magdalena Tiul, CAT (AMDETCA), Treasury
- Natividad Tiul Tzi', CAT (AMDETCA) Speaker 3
- Sebastian Tut Caal, CPI, Technician in tourism

Sayaxche CAT

- Monica Ramirez, CAT, Member
- Elizabeth Zamora, CAT, Treasury
- Maria Silvia Flores, CAT, Speaker
- Carlos Marcony Flores, CAT, President
- Jorge Noel Perez, CAT, Secretary
- Brendy Madrigal Najarro, Municipality
- Rafael Ceballos, Municipality

Remate CAT

- Sandra Yuman, CAT, Speaker
- Delmy Sanchez, CAT Speaker
- Aida de Rodriguez, CAT, President

23
2
MM

La Libertad CAT

- Byron Prera, CAT, President
- Odili Peralta, CAT, Vice President

Others: Poptun CAT members, Livingston CAT members

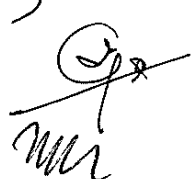
23
3
ML
99

Annex 9

Evaluation Grid for Terminal Evaluation


Evaluation Criteria: Relevance

Survey Items	Evaluation Questions		Data Source / Data Collection Methods
	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?)		<ul style="list-style-type: none"> • Guatemala National Development Plan • SEGEPLAN questionnaire
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?		<ul style="list-style-type: none"> • Country Aid Policy to Guatemala • JICA Country Plan to Guatemala
Project approach	Was the project suitable as a strategy to produce an effect with respect to the development issues of the target field and sector of Guatemala?		<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview
Selection of target group	Was the selection of CATs appropriate as a target group of capacity development for tourism development?		<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview
	Was the selection of the target region (Ias Verapaces and Peten) appropriate?		<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview
Ripple effects beyond target group	Can the experiences and knowledge of the project be applied to other region?		<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview
Japan's technical advantage	Did Japan have a technical advantage in tourism development (compared with other donors)?		<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview
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?		<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview

25

 1

Evaluation Criteria: Effectiveness

Evaluation Questions		Data Source / Data Collection Methods
Survey Items	Sub-Survey Items	
Verification of performance	<p>Have the following activities on Component 1 (Strengthening of Organization) been implemented?</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).</p> <p>1.2 Conduct organizational diagnosis of CATs and identify the problems.</p> <p>1.3 Identify necessary support to strengthen CATs, Micro and Small enterprises in the tourism sector and communities with tourism initiatives.</p> <p>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.</p> <p>1.5 Prepare the Strategic Tourism Plan for respective departmental CATs.</p> <p>1.6 Prepare the Operational Plan for respective departmental CATs.</p> <p>1.7 Organize and execute capacity development on management based on the results of the diagnoses.</p> <p>1.8 Establish the mechanism of inter-sectoral support among the public sector, communities, micro and small enterprises of the Tourism Sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Mid-term Evaluation Report • Experts interview
		<p>Have the following activities on Component 2 (Tourism Product Development) been implemented?</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>

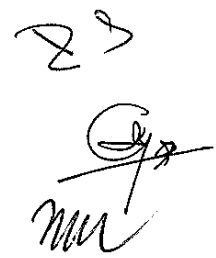
29


Evaluation Questions		Data Source / Data Collection Methods
Survey Items	Sub-Survey Items	
	<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>Have the following activities on Component 3 (Tourism Infrastructure and Service) been implemented?</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>	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Mid-term Evaluation Report • Experts interview • observation
	<p>Have the following activities on Component 4 (Marketing and Promotion) been implemented?</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>	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Mid-term Evaluation Report • Experts interview • Observation
Achievement of outputs	<p>Has the output of Component 1 (The functions of Tourism Self-Management Committees are strengthened, and the mechanism of cooperative support among the public sector, communities, micro and small enterprises of the Tourism Sector)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Baseline Survey & Monitoring Report • Experts interview

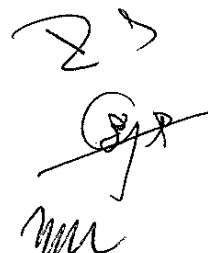
27

[Handwritten signature]

Evaluation Questions		Data Source / Data Collection Methods
Survey Items	Sub-Survey Items	
	been achieved? What is the result of indicators (Number of CATs' members, Variety in the category of CATs' members)?	
	Has the output of Component 2 (The tourism products and packets are identified and defined) been achieved? What is the result of indicators (Number of tourism products)?	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Baseline Survey & Monitoring Report • Experts interview
	Has the output of Component 3 (Service and infrastructure to receive tourists and conserve the tourism resources are improved) been achieved? What is the result of indicators (Number of people who received training, Number of conceived tourism projects and their progress)?	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Baseline Survey & Monitoring Report • Experts interview
	Has the output of Component 3 (The defined tourism products and packets are recognized at national and international levels) been achieved? What is the result of indicators (Number and variety of tourism promotion materials, Variety in the types of clients (market segments))?	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Baseline Survey & Monitoring Report • Experts interview
Effectiveness of training	Do the kinds and contents of training meet trainees' needs?	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Mid-term Evaluation Report • CATs interview
	Is the degree of satisfaction for the training high?	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Mid-term Evaluation Report • CATs interview
	Is the training effective for strengthening the organization of CATs? If so, how is it effective?	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Mid-term Evaluation Report • CATs interview
Prospects of achieving the project purpose	Has the 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	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Baseline Survey & Monitoring Report

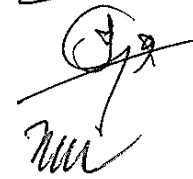


Evaluation Questions		Data Source / Data Collection Methods
Survey Items	Sub-Survey Items	
	Verapaces and Petén is offered) been achieved? Or are there any prospects for achieving the project purpose by the end of the project? What is the result of indicators (Amount of annual budget of CATs, Number of tourism-related establishments, Number of tourism-related employments)?	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview • CATs interview
Contribution of outputs to the achievement of the project purpose	What is the degree of contribution of each output to the achievement of the project purpose?	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Baseline Survey & Monitoring Report • Experts interview • INGUAT interview • CATs interview
Realization of key assumptions	Did the key assumptions indicated in PDM (Natural and/or human disasters that influence the tourist movement in a negative manner do not occur, 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) be realized?	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Mid-term Evaluation Report • Experts interview
Other contribution to the achievement of the project purpose	Are there any contributing factors for achieving the project purpose besides the project?	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview • CATs interview
Contribution of other donors projects	Were there demarcation line and synergy effects with respect to other donors' projects?	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview • CATs interview
Factors that inhibit the achievement of the project purpose	Did the job separation of INGUAT counterparts and CATs members have any influence on the project implementation and its effects? Are there any other negative influences?	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview • CATs interview



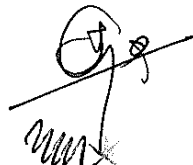
Evaluation Criteria: Efficiency

Evaluation Questions		Data Source / Data Collection Methods
Survey Items	Sub-Survey Items	
Verification of Inputs	Were the Inputs from Japanese side provided as planned (1 Expert for a long term, 3 Experts for a short term, Counterpart Training, Provision of necessary materials/equipments, Local costs)?	• Experts interview
	Were the Inputs from Guatemalan side provided as planned (Counterpart's personnel, Funds for execution of the Action Plan (infrastructure construction, equipment, promotion, etc.), Vehicle and driver, Local cost (office space, etc.))?	• Experts interview
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 interview • INGUAT interview
	Were the head count, placement and skills of the counterparts appropriate?	• Experts interview • INGUAT interview
	Were the number of trainees, their fields, training contents, training period and timing of the counterpart training appropriate?	• Experts interview • INGUAT interview
	Were the type, quantity and timing of the installation of equipment appropriate?	• Experts interview • INGUAT interview
	Were the project budget and local costs appropriate?	• Experts interview
	Were the local costs from counterparts appropriate?	• Experts interview
Costs compared to similar projects	Were the overall invested costs adequate compared with similar projects?	• Similar projects
Factors that inhibit the efficiency of the project	Were there any factors that inhibited the smooth implementation of the project?	• Experts interview • INGUAT interview • CATs interview
Method for technology transfer	Were there no problems in the method of technology transfer by the experts?	• Experts interview • INGUAT interview • CATs interview
Project management system	Were there no problems in monitoring system, decision-making process, function of JICA headquarters and local office, communication mechanisms within the project? Did any other problems occur during the process of implementing the project? If any, what is the cause?	• Experts interview • INGUAT interview • CATs interview

23

 6

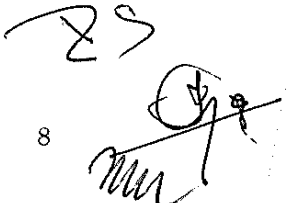
Evaluation Criteria: Impact

Evaluation Questions		Data Source / Data Collection Methods
Survey Items	Sub-Survey Items	
Prospects of achieving the overall goal	<p>Are there any prospects of achieving the overall goal (sustainable tourism and conservation of natural and cultural tourism resources in the region are promoted, and that contribute to the economic development and poverty reduction)?</p> <p>What is the result of indicators (Number of tourist arrivals to the tourism sites, Number of establishments that obtained environmental certification)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Progress Report • Term Report • Baseline Survey & Monitoring Report • Experts interview • INGUAT interview
Other ripple effects	<p>Are there any impacts on policies and systems related to the tourism industry in Guatemala?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview • SEGEPLAN questionnaire
	<p>Besides the overall goal and project purposes, are there any positive impacts that have been produced by the project (please show the practical example of changes by the project implementation)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview • CATs interview
	<p>Are there any negative impacts that have been brought about by the project (please show the practical example of changes by the project implementation)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview • CATs interview
Development of the project outcomes to impact	<p>Which outcome is the most effective in the project outcomes and will have an impact on the future tourism development in Guatemala?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview

23
7


Evaluation Criteria: Sustainability

Evaluation Questions		Data Source / Data Collection Methods
Survey Items	Sub-Survey Items	
Sustainability of policy	Will the tourism development policy in Guatemala be carried on in future?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview • SEGEPLAN questionnaire
	Will the position of CATs in the tourism development be more strengthened than now?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview
Sustainability of organizations and system	Will the CATs management system of INGUAT be maintained or strengthened after the project completion?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview
	Is the existing structure of CATs (municipality unit) effective? Will the structure be maintained in future?	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview • CATs interview
	Will the training for CATs in collaboration with INTECAP be given after the project?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview • INTECAP questionnaire
	Will the equipment provided be managed and maintained appropriately after the project?	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview
Sustainability of skills	Does INGUAT have the management capacity for continuing the capacity development of CATs after the project?	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview
	Does CATs have enough capacity to implement and develop the future activities?	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview • CATs interview
Sustainability of finance	Will INGUAT give a budget for CATs and support them financially after the project?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview
	Does CATs have an outlook for securing financial resources or a plan to get funds?	<ul style="list-style-type: none"> • CAT interview
Sustainability of environment	Are there any plans to improve the public security and build the tourism infrastructure necessary for the tourism development in future?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview • SEGEPLAN questionnaire
Future development	What is the necessary thing for the sustainability of the project other than the above things?	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview • CATs interview
	Are there any recommendations how you should make use of the project's achievement in future?	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview • CATs interview
	Are there any suggestions how the tourism development in Guatemala should be made in future (e.g. strengthening community tourism, setting the target of tourists)?	<ul style="list-style-type: none"> • Experts interview • INGUAT interview • CATs interview


 8

MINUTA DE REUNIONES
ENTRE
EL EQUIPO DE EVALUACION FINAL DE JICA
Y
LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES DEL GOBIERNO DE LA
REPUBLICA DE GUATEMALA
SOBRE
EL "PROYECTO DE COOPERACION TECNICA PARA EL DESARROLLO DE LAS
CAPACIDADES DE LOS COMITES DE AUTOGESTION TURISTICA EN GUATEMALA"

El equipo de evaluación final de JICA (en adelante referido como "el Equipo") organizado por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (en adelante referido como "JICA") y encabezado por el Sr. Mitsunori NISHIMOTO visitó la República de Guatemala desde el 20 de junio al 10 de julio de 2010 con el fin de realizar la evaluación final para el "Proyecto de Cooperación Técnica para el Desarrollo de las Capacidades de los Comités de Autogestión Turística en Guatemala" (en adelante referido como "El Proyecto").

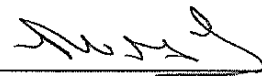
Durante el período de visita a la República de Guatemala, el Equipo sostuvo una serie de discusiones e intercambio de criterios y redactó un informe de evaluación con las autoridades correspondientes del Gobierno de la República de Guatemala con respecto a los aspectos para la implementación exitosa del Proyecto.

Como resultado de las discusiones, ambas partes acordaron los aspectos referidos en el documento adjunto.

Ciudad de Guatemala, 9 de julio de 2010



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



Sr. Roberto ROBLES GONZÁLEZ
Director
Instituto Guatemalteco de Turismo
(INGUAT)
República de Guatemala

Testigo de honor:



Sra. Irma Catalina CITALAN COYOY
Directora de Gestión de la Cooperación Internacional
Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
(SEGEPLAN)
República de Guatemala

DOCUMENTO ADJUNTO

1. Reconocimiento de informe de la evaluación final

Ambas partes reconocieron que el informe de la evaluación final (en adelante referido como “el informe”) fue adecuado, y aceptaron las recomendaciones mencionadas en el informe.

2. Recomendaciones

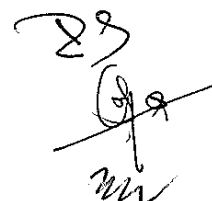
Los siguientes aspectos se recomendaron en el informe.

- (1) Elabora un método para medir las capacidades de desarrollo de los CAT
- (2) Fortalecer el acercamiento hacia otras instancias para construir una red de cooperación con organizaciones externas
- (3) Concluir la elaboración del manual de los CAT antes de finalizar el proyecto con el propósito de replicar las experiencias y know-how a otras regiones
- (4) Hacer énfasis en el cumplimiento del perfil en la selección de Promotores de los CAT
- (5) Continuar brindando capacitaciones a los CAT con la cooperación de la coordinación del INGUAT, INTECAP y otras instituciones
- (6) Administración de los derechos de autor del material de mercadeo y promoción elaborados por el proyecto

3. Cierre del Proyecto

Ambas partes confirmaron que el Proyecto finalizaría en septiembre de 2010.

Documento Adjunto: Informe de la Evaluación Final

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

**Informe de la Evaluación Final
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)**

Handwritten signature and initials in the bottom right corner, consisting of a stylized 'EJ' at the top, a signature below it, and the initials 'cur' at the bottom.

Contenido

1. Introducción

1.1 Antecedentes y Objetivos de la Evaluación Final	1
1.2 Método del Estudio de Evaluación	1
1.3 Miembros del Equipo de Evaluación	3
1.4 Cronograma de la Evaluación	4
1.5 Perfil del Proyecto	6

2. Avance del Proyecto

2.1 Aportes	8
2.2 Actividades Implementadas	10
2.3 Seguimiento de Evaluación de Intermedia	12
2.4 Alcance de Propósitos del Proyecto	14
2.5 Logro del Objetivo del Proyecto y Objetivo Superior	17

3. Cinco Criterios de Evaluación

3.1 Incidencia	20
3.2 Efectividad	22
3.3 Eficiencia	23
3.4 Impacto	24
3.5 Sostenibilidad	25

4. Conclusiones

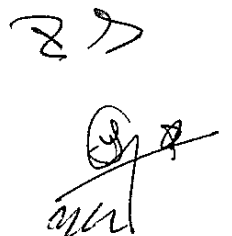
4.1 Recomendaciones	26
4.2 Lecciones Aprendidas	28

Anexos

25
G/A
MR

SIGLAS

	Español	Inglés
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores	Guatemalan Exporter's Association
CAMTUR	Cámara de Turismo	Tourism Chamber
CAT	Comité de Autogestión Turística	Tourism Self-Management Committee
COMPETUR	Congreso de Competitividad Turística de los CAT del Norte	Conference on Tourism competitiveness for Northern CAT
DAC	Comité de Ayuda al Desarrollo	Development Assistance 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
MICIVI	Ministerio de Comunicación, Infraestructura y Vivienda	Ministry of Communication, Infrastructure and Housing
OECD	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico	Organization for Economic Co-operation and Development
PCM	Administración del Ciclo del Proyecto	Project Cycle Management
PDM	Diseño de la Matriz del Proyecto	Project Design Matrix
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 Final

El “Proyecto para el Desarrollo de las Capacidades de los Comités de Autogestión Turística en Guatemala” dio inicio el 11 de septiembre de 2007, y finalizará el 10 de septiembre de 2010. El proyecto está llegando a su fin por lo que la misión para el estudio de evaluación final fue enviada por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) con el propósito de examinar los logros y procesos del proyecto. El estudio de evaluación final se ha llevado a cabo en forma conjunta por el equipo de estudio de evaluación de JICA y el equipo del Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT.

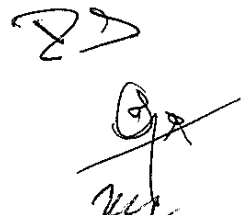
Los objetivos de la evaluación final son los siguientes:

- (1) Revisar y evaluar los aportes, actividades y logros del proyecto;
- (2) Hacer sugerencias a JICA así como a las organizaciones e instituciones guatemaltecas involucradas para que puedan mejorar sus operaciones; y
- (3) Identificar lecciones aprendidas que puedan reflejarse en futuros proyectos.

1.2 Método del Estudio de Evaluación Final

De conformidad con la directriz de JICA para la Evaluación de Proyectos – “Métodos Prácticos para la Evaluación del Proyecto – de septiembre de 2004”, se aplicaron los criterios de evaluación de la OECD/DAC (incidencia, efectividad, eficiencia, impacto, sostenibilidad) en el análisis para la evaluación final. Basado en los hechos y la información recopilada para cumplir con los criterios, se llevo a cabo un análisis de la evaluación por los evaluadores antes citados. La definición de los cinco criterios de evaluación se describe en la tabla de la siguiente página.

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

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

Definición de los Cinco Criterios de Evaluación de la OECD/DAC

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.
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.

Materiales revisados y Personas entrevistadas

Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Final del Plan Maestro del “Estudio de Desarrollo Nacional de Turismo para la República de Guatemala” • Informe preliminar del Estudio y evaluación intermedia del Proyecto • Reporte Inicial • Reportes de Avance 1, 2, 3,4, 5 • Reporte Final 1, 2, 3 • Informe de Resultados del Análisis de la Situación Actual • Informe Mensual por Experto de JICA • Encuesta de Referencia y Reporte de Monitoreo • Minutas de CCU (Consejo Consultivo Unido) • Plan Nacional de Gobierno de Guatemala • Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2004 – 2014 • ODA de políticas de Japón hacia Guatemala
------------	--

27
Ga
Mr

Personas Entrevistadas	<ul style="list-style-type: none"> • Expertos japoneses • Funcionarios del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) • Funcionarios de INTECAP • Miembros de los CAT (San Jerónimo, Rabinal, Camino Pokom, Chisec, Sayaxché, El Remate, Flores, Poptún, La Libertad y Livingston)
------------------------	--

1.3 Miembros del Equipo de Estudio de Evaluación

Los miembros del equipo de evaluación final son los siguientes.

Sr. Mitsunori Nishimoto	Asesor principal para el Director General, Departamento de Desarrollo Industrial, JICA (Líder)
Sra. Sawa Hasegawa	Consultora, Servicio de Desarrollo de Japón (Análisis de Evaluación)
Srita. Miho ISHIDA	División de Desarrollo del Sector Privado, Departamento de Desarrollo Industrial, Oficina Central JICA (Planificación de Cooperación)

Los miembros del equipo de evaluación de Guatemala son los siguientes.

Sr. José Julio Díaz Anleu	Jefe de la División de Desarrollo del Producto, INGUAT (Administrador del Proyecto)
Sr. Víctor Velásquez	Unidad de Cooperación Internacional, INGUAT
Sr. Rafael López Mencos	Unidad de Cooperación Internacional, INGUAT
Sra. Gloria Ralda	Coordinadora de los CAT, INGUAT (Jefe del Proyecto)
Sra. Ana Lucrecia Gordillo Sandoval	Jefe de la Sección de Estudios y Proyectos, INGUAT
Sra. Alejandrina Silva	Jefe de la Sección de Patrimonio Cultural, INGUAT
Sr. Abraham Martínez	Jefe del Departamento de Fomento, INGUAT
Sr. Byron Alvarado	Promotor de los CAT de Baja Verapaz
Sra. Helene Schleeauf	Promotor de los CAT de Alta Verapaz
Srta. Edna Sura López	Promotor de los CAT de Petén
Srta. Carmen Elizabeth Palacios	Promotor de los CAT de Petén


23

 MC


1.4 Cronograma de la Evaluación

La agenda de la evaluación final es la siguiente.

Fecha	Actividades	
	Sra. Hasegawa	Sra. Gloria Ralda
Jun. 21 (Lun)	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a JICA • Reunión con Expertos de JICA • Visita al INGUAT 	
Jun. 22 (Mar)	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CPs del INGUAT Ciudad de Guatemala ⇒ San Jerónimo <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de San Jerónimo 	
Jun. 23 (Mie)	San Jerónimo □ Rabinal <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de Rabinal Rabinal ⇒ Santa Cruz <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de Camino Pokom 	San Jerónimo □ Rabinal <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de Rabinal Rabinal ⇒ Santa Cruz <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de Camino Pokom
Jun. 24 (Jue)	Santa Cruz □ Chisec <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de Chisec 	Santa Cruz □ Chisec <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de Chisec
Jun. 25 (Vie)	Chisec □ Sayaxché <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de Sayaxché y Municipalidad de Sayaxché 	Chisec □ Sayaxché <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de Sayaxché y Municipalidad de Sayaxché
Jun. 26 (Sab)	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a la Actividad de Sayaxché Sayaxché ⇒ Remate <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de El Remate Remate ⇒ Flores	Sayaxché □ Remate <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de El Remate Remate ⇒ Flores
Jun. 27 (Dom)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Individual 	
Jun. 28 (Lun)	Flores □ Rio Dulce <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de Livingston Rio Dulce □ Livingston	Flores □ Rio Dulce <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de Livingston Rio Dulce □ Livingston
Jun. 29 (Mar)	Livingston □ Rio Dulce <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de Livingston Rio Dulce □ Antigua	Livingston □ Rio Dulce <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con CAT de Livingston Rio Dulce □ Antigua
Jun. 30 (Mie)	SEMINARIO EN LA ANTIGUA GUATEMALA	SEMINARIO EN LA ANTIGUA GUATEMALA

89

 mlc

Fecha	Actividades		
	Sra. Hasegawa	Sr. Nishimoto Srita. Ishida	Sra. Gloria Ralda
Jul. 1 (Jue)	SEMINARIO EN ANTIGUA Antigua □ Ciudad de Guatemala		
Jul. 2 (Vie)	Preparación de Documento	Ciudad de Guatemala □ Remate • Visita Sitio del Proyecto del CAT El Remate El Remate ⇒ Flores • Reunión con INTECAP Flores ⇒ La Libertad • Reunión con el CAT de La Libertad La Libertad ⇒ Poptún	
Jul. 3 (Sab)	Preparación de Documento	Poptún □ Naj Tunich • Infraestructura sitio en Naj Tunich Naj Tunich ⇒ Poptun • Reunion con el CAT de Poptún Poptún ⇒ Ciudad de Guatemala	
Jul. 4 (Dom)	Reunión de Equipo (Oficina JICA Guatemala)		
Jul. 5 (Lun)	• Visita a JICA • Visita a el Director del INGUAT • Reunión con la contraparte del INGUAT (Instrucción de una serie de Discusiones para la Evaluación del Proyecto)		Instrucción de una serie de Discusiones para la Evaluación del Proyecto
Jul. 6 (Mar)	Reunión con el INGUAT (Discusión del borrador de la M/M y resultados de la Evaluación)		
Jul. 7 (Mie)	Reunión con el INGUAT (Discusión del borrador de la M/M y resultados de la Evaluación)		
Jul. 8 (Jue)	Reunión con el INGUAT (Discusión del borrador de la M/M y resultados de la Evaluación)		
Jul. 9 (Vie)	• JCC y Firma de M/M (INGUAT, SEGEPLAN, JICA) • Reportarse a la Embajada de Japón • Reportarse a JICA		

29

 nu

1.5 Perfil del Proyecto

El perfil del proyecto es el siguiente.

Antecedentes:

Guatemala posee diversidad de recursos y atractivos turísticos naturales, patrimonio y culturas indígenas. El primer rubro de captación de divisas es el turismo, sobrepasando la tradicional exportación del café, azúcar, banano y cardamomo, se espera que la industria turística sea un factor prometedor para el aumento de la demanda.

Sin embargo, los recursos turísticos potenciales no se utilizan suficientemente para el desarrollo regional y la deforestación en áreas rurales y montañas se está convirtiendo en un serio problema.

La protección para los recursos turísticos tales como el ambiente natural es un tema de urgencia.

JICA elaboró el “Estudio de Desarrollo Nacional de Turismo” en el 2002, para el desarrollo social a través del turismo y fomentar la conservación natural y cultural. El gobierno guatemalteco creó los Comités de Turismo Local en el año 2000, cambiando el título a Comités de Autogestión Turística (CAT) en el 2004.

Bajo estas circunstancias, el gobierno guatemalteco solicitó al Gobierno japonés cooperación con el fin de fortalecer la organización de los CAT, así como el vínculo con otras organizaciones preocupadas y enfocadas en la sostenibilidad turística.

Periodo de Implementación:


Del 11 de septiembre, 2007 al 10 de septiembre, 2010

Sitios de Implementación:

Departamentos de Petén, Alta Verapaz y Baja Verapaz

Beneficiarios:

- Micro, medianas y pequeñas empresas del sector turístico de los departamentos objeto del estudio

29

m

- Comités de Autogestión Turística: CAT (nivel municipal: 6 en El Petén y 11 en las Verapaces / nivel departamental: 1 y 2 en cada región)

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

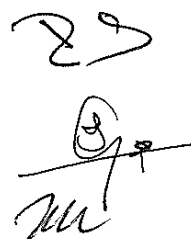
Los productos y paquetes turísticos están identificados y definidos.

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.

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

2. Avances del Proyecto

2.1 Aportes

Los aportes de la parte japonesa se han realizado de acuerdo a la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM, ver Anexo 1) indicados en los “Informes de Discusiones” firmados entre el INGUAT y JICA así como a las “Minutas de Discusiones” intercambiadas entre las dos organizaciones. Los aportes indicados en el PDM y la lista del equipo provisto se muestran en la siguiente tabla.

Por la Parte Japonesa

PDM	Actual
<ul style="list-style-type: none"> • 1 Experto a largo plazo (Coordinador del Proyecto/Desarrollo de capacidad Organizacional) • 3 Expertos a corto plazo (Desarrollo de Turismo Regional, Desarrollo de Producto Turístico /Mercadeo-Promoción, Desarrollo Comunitario) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Experto a largo plazo (Coordinador del Proyecto/Desarrollo de capacidad Organizacional) • 5 expertos a corto plazo Desarrollo de Turismo Regional, Instalaciones Turísticas e Infraestructura, Mercadeo y Promoción, Desarrollo Comunitario (Desarrollo Participativo), Desarrollo Comunitario (Desarrollo Administrativo y Organizacional)
Entrenamiento a la Contraparte	<ul style="list-style-type: none"> • 6 miembros de la contraparte Guatemalteca recibieron entrenamiento en Japón Julio 2008. • 39 Participantes guatemaltecos interesados en el proyecto se unieron al entrenamiento en México en Noviembre del 2009.
Provisión de materiales/ equipo necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Se contrato una secretaria y un piloto en la oficina de Cobán. • Se brindo el equipo necesario (la lista del equipo provisto aparece en el Anexo 4).

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

La contraparte guatemalteca también realizó aportes conforme a los “Informes de Discusiones” y las “Minutas de Discusiones”. Los aportes indicados en el PDM y los aportes actuales se muestran en la siguiente tabla.

Aportes de la Parte Guatemalteca

PDM	Actual
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Contraparte: Director del Proyecto: Director del INGUAT Administrador el Proyecto: Jefe de la División de Desarrollo del Producto, INGUAT Jefe del Proyecto: Coordinador CAT, INGUAT Miembros del Proyecto: Promotores de CAT en Las Verapaces y Petén, INGUAT • Personal Administrativo: Equipo Administrativo, Secretarias/Digitador, Pilotos, Otros miembros de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Contraparte: Director del Proyecto: Director del INGUAT Administrador el Proyecto: Jefe de la División de Desarrollo del Producto, INGUAT Jefe del Proyecto: Coordinador CAT, INGUAT Miembros del Proyecto: Jefe de la Sección de Estudios y proyectos, INGUAT Jefe de Sección de Patrimonio Cultural, INGUAT Jefe del Departamento de Fomento, INGUAT 1 Promotor de CAT de Alta Verapaz, 1 Promotor de CAT de Baja Verapaz y 2 Promotores de CAT de Petén, INGUAT
<ul style="list-style-type: none"> • Fondos para la ejecución de Plan de Acción (infraestructura construcción, equipo, promoción, etc.) • Vehículo y piloto • Costo local (espacio de oficina, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos por el Seminario en La Antigua Guatemala • Se proveyó un espacio para oficina del proyecto en INGUAT. • El costo local fue cubierto por el INGUAT

Como se muestra en las tablas superiores, se realizaron aportes de ambas partes, japonés y guatemalteco conforme a lo planeado.

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 y las actividades que aun se encuentran en implementación se completaran para el final del proyecto. La ejecución para cada actividad está resumida en la siguiente tabla.

Actividades y Su Estado de Ejecución


Actividades	Estado de Ejecución
<u>Actividades del Componente 1: Fortalecimiento de la Organización:</u>	
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.)	Ejecutado
1.2. Realizar diagnóstico organizacional de CAT e identificar problemas.	Ejecutado
1.3. Identificar apoyo necesario para fortalecimiento de CAT, Micro y Pequeñas empresas en el sector turismo, y las comunidades con iniciativas turísticas.	Ejecutado
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.	Ejecutado
1.5. Elaborar el Plan Estratégico de Turismo por cada CAT Departamental.	Ejecutado ¹
1.6. Elaborar el Plan Operativo de cada CAT Departamental.	Ejecutado
1.7. Organizar y ejecutar capacitaciones de gestión basados en los resultados de los diagnósticos	En ejecución
1.8. Establecer el mecanismo de apoyo intersectorial entre el sector público, comunidades, micros y pequeños empresarios del sector turismo.	En ejecución

¹ Este plan aparece en el Reporte de Avances 2 y los CAT están utilizando este plan.

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

Actividades	Estado de Ejecución
<u>Actividades del Componente 2: Desarrollo de Producto Turístico:</u>	
2.1. Elaborar Inventario de Atractivos turísticos, Actividades, Circuitos y Rutas. (Incluido - Dibujo del plano)	Ejecutado
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.	Ejecutado
2.3. Realizar Estudio de iniciativas de inversión pública y privada, necesidades de formación y capacitación en turismo.	Ejecutado
2.4. Diseñar Plan de Mercadeo, encaminado a la reducción de la pobreza en el área del proyecto.	Ejecutado
2.5. Realizar capacitación según los resultados de los estudios 2.2. , 2.3. y el Plan de Mercadeo.	En Ejecucion
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.	No Ejecutado ²
<u>Actividades del Componente 3: Infraestructura y servicios turísticos:</u>	
3.1. Diseñar el Plan de Infraestructura y Servicios Turísticos, identificado en el componente.	Ejecutado
3.2. Elaborar manuales y ayudas visuales en español e idioma local y realizar capacitación para mejorar el manejo administrativo de recursos turísticos.	A punto de Concluir
3.3. Realizar recaudación de fondos y gestiones para el financiamiento.	En Ejecución
3.4. Ejecutar obra de servicios e infraestructura.	Ejecutado

² El concurso anual de los proyectos de turismo no se ejecutó, sin embargo se han realizado eventos similares o seminarios en el proyecto.

27



Actividades	Estado de Ejecución
<u>Actividades del Componente 4: Mercadeo y Promoción:</u>	
4.1. Diseñar e implementar la estrategia de Promoción y comercialización del componente 2.1.	Ejecutado
4.2. Elaborar manuales y ayudas visuales en español e idioma local y realizar capacitación de Mercadeo y Promoción.	En Ejecución
4.3. Elaborar y distribuir materiales de promoción en los diferentes medios de comunicación.	En Ejecución
4.4. Organizar Eventos Promocionales	Ejecutado

2.3 Seguimiento de la Evaluación Intermedia


Se hicieron algunas recomendaciones en la evaluación intermedia y los resultados se muestran en las siguientes tablas.

Resultados de Recomendaciones Hechas en la Evaluación Intermedia

Recomendaciones	Resultados
1. Asignación de una nueva persona clave de la contraparte de INGUAT	La coordinadora de los CAT fue asignada al proyecto como jefe en Reunión de Comité de Coordinación Conjunta RCCC para la evaluación intermedia y este Nuevo sistema está funcionando bien.
2. Involucrar a la municipalidad local al proyecto	Se realizó el tercer seminario para alcaldes y oficiales locales. Se explicó a las municipalidades que no estaban interesadas en el turismo durante el seminario, la importancia de la Industria del Turismo y las actividades de los CAT.
3. Consideraciones adicionales a la efectividad de la ejecución de la capacitación	Se revisaron los resultados del taller basado en el "Reporte de Análisis de las Condiciones Actuales (2008)" y los promotores de CAT han elegido las capacitaciones basándose en las necesidades de los resultados.

R >

 m

Recomendaciones	Resultados
4. Acerca del uso práctico de la base de monitoreo en los resultados de los indicadores	Se contrato un consultor local para recopilar y analizar los datos estadísticos de turismo y también para instruir en ellos a los miembros de los CAT. Se estará elaborando un manual para estadísticas de turismo para el final del proyecto.
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	Las sugerencias hechas en el reporte se han tomado ya en cuenta en las actividades del proyecto ejecutadas y se introdujeron en el contenido de las capacitaciones para los CAT como se menciona en el resultado de la tercera recomendación.
6. Cooperación técnica combinada con otros esquemas	Los expertos visitaron SEGEPLAN y MICIVI y explicaron la importancia de darle un seguimiento al proyecto.
7. Preparación de socialización de experiencias del proyecto a otras regiones	Los manuales de las actividades de los CAT también estarán realizándose y se usaran para la información del proyecto, experiencias y know-how para los CAT en otras regiones.
8. Fortalecimiento de la Promoción de Productos Turísticos del Área de Ejecución	El evento de promoción turística y seminario se llevo a cabo en La Antigua Guatemala desde el 30 de Junio al 2 de Julio del 2010.
9. Acerca de la frecuente separación de los miembros de los CAT	Se elaboraran manuales para las actividades de los CAT y se utilizaran al reemplazo de un miembro de los CAT.
10. Retraso en la capacitación de Baja Verapaz	Aun no establecido.
11. Asignación de un promotor de CAT a tiempo completo en Petén.	Se asignaron dos promotoras nuevas en Petén e iniciaron labores.

27

 MM

2.4 Alcance de Propósitos del Proyecto

Para determinar, si el objetivo del proyecto se alcanzó, se evaluaron datos, tanto cualitativos como cuantitativos. Los datos Cuantitativos, son el resultado de examinar los resultados obtenidos de los “Indicadores Objetivamente Verificables” establecidos para cada componente del PDM. Por otro lado, los datos cualitativos se recopilaron por encuestas y las entrevistas.

Los datos de cada indicador para cada componente se muestran en las siguientes tablas respectivamente.

Componente 1: Fortalecimiento de la Organización

Las funciones de los Comités de Autogestión Turística se fortalecen y se establece el mecanismo de apoyo en cooperación entre el sector público, comunidades, micro y pequeñas empresas del sector turismo.

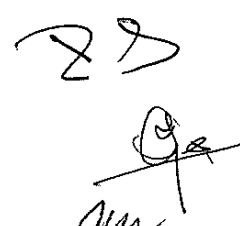
Indicadores	Línea Base	2 ^{do}	3 ^{ro}	4 ^{to}	5 ^{to}
	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun.2010
Número de Miembros CAT	144	144	155	190	300
Variedad en la Categoría de los Miembros de CAT	73	73	74	81	94

Fuente de la información: CAT ³

De los dos indicadores, ambos datos para el número de miembros de los CAT y la variedad en la categoría de miembros de CAT muestran un aumento desde Septiembre del 2009. Esto significa que más miembros de algunas organizaciones se unieron a los CAT después de Marzo del 2009.

Conforme a los datos cualitativos, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los miembros de los CAT, el fortalecimiento de los mismos vario de uno a otro de gran manera. Algunos CAT tuvieron una buena capacidad administrativa para planeación e implementación, mientras que otros CAT dentro del proyecto no han sido fortalecidos

³ Los valores son distintos a los presentados en la Evaluación Intermedia. Esto se debe a que la metodología para la obtención de datos en ambas evaluaciones fue distinta. Ver Anexo 5 para datos detallados.



aún. Adicionalmente, algunos CAT tuvieron presencia en la red de apoyo participativo en el sector público, comunidades, micro y pequeñas empresas del sector turismo.

Conforme a las entrevistas, algunos de los casos que entorpecieron el alcance de los logros, reportaron que algunos miembros de CAT se retiraron de éstos fácilmente debido a asuntos personales y la mayoría de miembros de los CAT podrían cambiarse por asuntos políticos. En algunos casos la poca comunicación entre los promotores de los CAT y los miembros de estos, resultó desalentadora para sus actividades. Generalmente, existe la tendencia que mientras mejor sea la gestión realizada del Promotor del INGUAT ante los CAT, su organización y actividades se verán fortalecidas.

Componente 2: Desarrollo del Producto Turístico

Los productos turísticos y paquetes están identificados y definidos.

Indicadores	Línea Base	2 ^{do}	3 ^{ro}	4 ^{to}	5 ^{to}
	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun.2010
Número de Productos y paquetes Turísticos	66	93	111	141	146

Fuente de la información: CAT

De los datos superiores, obviamente puede decirse que se desarrollaron productos turísticos por el Proyecto. La lista se muestra en el Anexo 7.

Componente 3: Infraestructura y Servicios Turísticos

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

Indicadores	Línea Base	2 ^{do}	3 ^{ro}	4 ^{to}	5 ^{to}
	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun.2010
Número de Personas que han recibido capacitación	642	1.071	1,707	2,353	3,172
Número de proyectos concebidos y su avance.	45	45	48	57	103

Fuente de la información: CAT

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

De los dos indicadores, el número de personas que recibieron entrenamiento es cada vez mayor. El número de proyectos turísticos concebidos y su progreso aumenta un poco.

Sin embargo, parece que ambos indicadores no muestran la situación actual del componente 3, infraestructura turística y servicios directamente. Estos indicadores muestran más el componente 1 que el componente 3. Puede decirse que el logro de los resultados del componente 1, el fortalecimiento de los CAT es apoyado por el aumento en estos indicadores también.

El listado de desarrollo de infraestructura por el proyecto se muestra en el Anexo 7.

Componente 4: Mercadeo y Promoción

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

Indicadores	Línea Base	2 ^{do}	3 ^{ro}	4 ^{to}	5 ^{to}
	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun.2010
Numero y variedades de materiales promoción turística	53	53	62	268	397
Variedad en tipos de clientes (segmentos de Mercado)	5	5	5	6	7

Fuente de la información: CAT

El número de materiales turísticos promocionales es cada vez mayor y la variedad en tipo de clientes (segmento de mercado) también tiene un resultado positivo. El listado de materiales para mercadeo y promoción elaborados por el proyecto se muestra en el Anexo 7.

Adicionalmente, de acuerdo a los resultados anteriores, los datos de muchos indicadores muestran un crecimiento significativo a partir de septiembre de 2009. Puede decirse que el logro de los resultados se consiguió a partir de marzo de 2009. De los datos cuantitativos, los resultados del proyecto parecen haberse alcanzado a un buen ritmo en el Segundo año aunque en el primer año casi o se obtuvo ningún resultado.

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

Sin embargo, como se menciona anteriormente, algunos indicadores no muestran la situación actual de cada componente. Sería recomendable que más indicadores actuales estén previstos para el proyecto; el cual debería monitorearse basándose en los indicadores para percibir el grado de los resultados y logros del proyecto cuidadosamente examinando el cambio de datos obtenidos; es deseable examinarlos de una forma sensible y modificar la ejecución del proyecto basándose en los resultados si fuese necesario.

2.5 Logro del Objetivo del Proyecto y Objetivo Superior

La opinión de si el objetivo del proyecto se ha alcanzado o no se puede hacer evaluando datos tanto cualitativos como cuantitativos. Los datos Cuantitativos examinando los resultados obtenidos de los “Indicadores Objetivamente Verificables” establecidos para cada componente del PDM. Por otro lado, los datos cualitativos se recopilaron por encuesta con el cuestionario y las entrevistas.

Los datos de cada indicador para cada componente se muestran en las siguientes tablas respectivamente.

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	2 ^{do}	3 ^{ro}	4 ^{to}	5 ^{to}
	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun.2010
Escala de presupuesto anual de CAT	458,500	458,500	55,500	501,179	755,728
Número de empresas relacionadas al turismo	2,208	2,214	2,094	2,729	2,907
Número de empleados relacionados al turismo	5,724	5,722	5,722	8,216	9,363

Fuente de la información: CAT

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

De los tres indicadores, el monto del presupuesto anual de los CAT ha aumentado a partir de junio de 2010. El número de establecimientos relacionados al turismo incrementa un poco así como el número de empleos relacionados con el turismo a partir de Septiembre del 2009.

Mientras los datos cuantitativos anteriores tienen un resultado relativamente positivo en el logro del objetivo del proyecto, hay un resultado diferente en los datos cualitativos de las entrevistas a miembros de los CAT.

De acuerdo a las entrevistas a algunos miembros de los CAT, igual que en el resultado del componente 1, la capacidad administrativa de los CAT varía de uno a otro en gran manera. Mientras algunos poseen una buena capacidad administrativa para planificar y ejecutar, otros no se han fortalecido bien aún. Puede decirse por lo tanto que es difícil decidir el logro del objetivo del proyecto por los resultados de los datos cualitativos ya que eso depende de cada comité.

Además, de acuerdo a las encuestas y las entrevistas realizadas, casi todos los miembros de los CAT respondieron que el componente 1 (Fortalecimiento de la organización) y el 4 (Mercadeo y promoción), de los 4 componentes eran necesarios e importantes para alcanzar el propósito del proyecto.

Objetivo Superior:

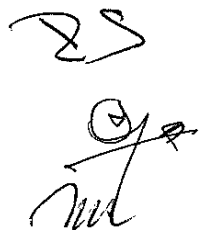
El turismo sostenible y la conservación de los recursos naturales y culturales, están promovidos y contribuyen al desarrollo económico y a la reducción de la pobreza.

Indicadores	Línea Base	2 ^{do}	3 ^{ro}	4 ^{to}	5 ^{to}
	Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun.2010
Número de visitantes a los sitios turísticos.	830,400	834,401	836,137	944,826	1,008,099
Número de establecimientos que han obtenido certificación ambiental	10	10	10	17	22

Fuente de la información: CAT

Ambos indicadores para el objetivo superior también muestran crecimiento a partir de Septiembre de 2009. Sin embargo, no existe una relación clara de causa-y-efecto, entre

el aumento de los datos mencionados anteriormente y las actividades del proyecto. Se podría decir que el aumento en los datos no se debe al proyecto, sino que se debe a otros factores. Esta perspectiva para el logro del objetivo superior debería evaluarse un año más tarde.

Handwritten initials 'ES' at the top, followed by a circled 'G' and a signature below it.

3. Evaluación de Cinco Criterios

3.1 Incidencia

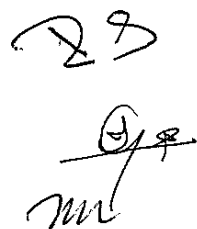
Incidencia en la Política Nacional de Guatemala

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 Nacional 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. El punto (3) la Productividad, consiste en dos partes, “Desarrollo Económico” y “Prevención de Desastres.” La parte de “Desarrollo Económico” también consiste de diecisiete partes y su segunda parte es la de “promoción turística en vista del desarrollo económico regional.” También está la mención de “desarrollo de la micro y pequeña empresa en las regiones” y “desarrollo comunitario regional.”

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.”

Además el desarrollo del turismo en Guatemala es apoyado por la “Estrategia Nacional de Turismo” y la “Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2004-2014.”

El turismo es aún de alta prioridad en Guatemala desde la época de la evaluación prevista para el proyecto conducido en enero de 2007 y el objetivo superior y el objetivo del proyecto es que el turismo basado en el uso de los recursos locales, que se está

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'D. B.' and the initials below it are 'G. P.' and 'M.'.

ejecutando, y que el turismo sostenible contribuyan al desarrollo económico y a la reducción de pobreza en Guatemala. Sin embargo el “desarrollo turístico” no se menciona claramente en ninguno de los planes ni el Nacional ni el Intermedio. A pesar de que la política Guatemalteca no es estable y el plan nacional no es absoluto, puede decirse que la incidencia del proyecto en la política Nacional de Guatemala no es muy alta.

Se puede decir que la importancia del proyecto en la Política de Guatemala es alta.

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

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.

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. 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 en necesidades locales y enfoque de género

De acuerdo a la encuesta y entrevista, puede decirse que el proyecto satisfizo las necesidades locales. El objetivo principal del proyecto, fortalecimiento de los CAT y seguir con el desarrollo turístico basado en el uso de recursos locales fue relevante para las necesidades locales. Así mismo, el proyecto definitivamente fue incidente en el enfoque de género. La participación de las mujeres en el proyecto fue muy alta.

Incidencia en la sección del grupo objetivo u objetivo meta

De acuerdo a la encuesta y entrevista, la mayoría de respuestas fueron que la selección de la sección del grupo objetivo u objetivo meta, de los CAT, fue razonable. Sin embargo, existe la inquietud que JICA y el INGUAT debieron discutir más acerca de la visión

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'EJ' and the initials below it are 'mu'.

futura y su plan estratégico para el desarrollo turístico en Guatemala y debieron dejar claro cómo es que los CAT deberían ser fortalecidos según el plan estratégico en el tiempo de la evaluación prevista para el proyecto.

El hecho que no se aclaró ningún criterio para el fortalecimiento de los CAT en la planificación, es un problema. Como se menciona anteriormente, aunque la política guatemalteca no es estable y fácilmente cambiable, la “meta” u objetivo del proyecto debió decidirse más cuidadosamente. Se debió señalar este problema así como sugerencias para solucionarlo durante la Evaluación Intermedia.

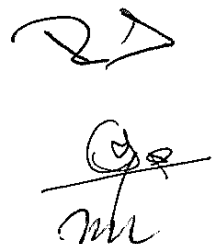
Otra preocupación se relaciona con la elección del área objetivo (Petén, Alta Verapaz y Baja Verapaz); ya que es razonable elegir un área con un alto índice de pobreza, especialmente en las Verapaces en donde se considera de más importancia desarrollar proyectos sobre otros temas como de desarrollo educativo o auto-ayuda para mujeres, antes de iniciar nuevos proyectos de desarrollo turístico tomando en cuenta que esta área tiene ventajas y competitividad en el turismo comparándola con otras áreas turísticas.

Las incidencias anteriores sumadas demuestran que la incidencia del proyecto es relativamente alta.

3.2 Efectividad

Después de haber visto en la descripción de los logros del proyecto en los incisos “2.4 Alcance de Resultados” y en el inciso “2.5 Alcance de Propósitos del Proyecto”, el proyecto ha alcanzado algunos resultados, pero desde el punto de vista del Componente 1 (Fortalecimiento de la Organización) y el objetivo del proyecto, es difícil evaluar su logro ya que el nivel de fortalecimiento difiere grandemente de un CAT a otro.

Adicionalmente, en términos de la efectividad del Componente 3, Infraestructura Turística y Servicios, el alcance del logro de este componente fue relativamente débil ya que su objetivo no fue claro. Parece ser que el objetivo del Componente 3 debió haberse fijado como teniendo una habilidad de elaborar propuestas para la construcción de infraestructura o para hacer propuestas para recibir apoyo de la municipalidad o del gobierno.

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

Del resultado de las encuestas y entrevistas puede decirse que las actividades del proyecto se han alcanzado y han surtido efecto, pero la aplicación de las capacitaciones a las actividades de los CAT sigue siendo un reto para lograr el objetivo del proyecto.

En términos del tema señalado en la Evaluación Intermedia, el establecimiento de ejemplos visibles de los logros del proyecto, hay algunos ejemplos. El primer ejemplo es que hay más CAT establecidos en las regiones del proyecto que en otras regiones. El segundo es que el intercambio, la comunicación y cooperación entre los CAT en las regiones del proyecto, son más factibles, comparado con otras regiones. El tercero, es que COMPETUR y otros eventos organizados y realizados por medio de los comités de planificación y ejecución formados por miembros de los CAT de las Verapaces, consiguieron patrocinadores, por sí mismos.

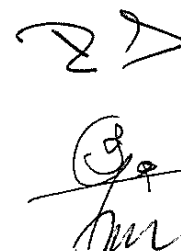
Después de todo, el proyecto puede evaluarse como efectivo con un enfoque para el desarrollo turístico de Guatemala.

3.3 Eficiencia

Como se menciona en “2.1 Aportes,” estos se realizaron por parte de ambos lados: el japonés y el guatemalteco conforme a lo planeado, los efectos a los aportes fueron razonables. Basados en el resultado de las encuestas, entrevistas y visitas a los sitios, puede decirse que los aportes para las actividades fueron eficientes.

Como se indica en la Evaluación Intermedia, algunos asuntos fueron resaltados, ya que surgieron factores que obstaculizaron la fácil implementación del proyecto durante el primer año, sin embargo, como se menciona en “2.3 Seguimiento de la Evaluación Intermedia,” se hicieron algunas recomendaciones, luego de la Evaluación, y algunas modificaciones y mejoras, las cuales se implementaron en la ejecución del proyecto. La situación mejoró por el esfuerzo de ambos lados el guatemalteco y el japonés y se alcanzó los logros obviamente durante el segundo año. La mayoría de resultados del proyecto se alcanzaron en el Segundo año como se menciona en “2.4 Logro del Propósito del Proyecto.”

Como se refleja en la Evaluación Intermedia, la asignación de expertos a corto plazo, tres meses por experto, en cada año, fue poco para recuperar el área objetiva o meta. Ya

Handwritten signature and initials in black ink, consisting of a stylized 'G' and 'M' followed by a flourish.

que los tres departamentos Petén, Alta Verapaz y Baja Verapaz son un área objetivo muy grande en tamaño, la administración del proyecto fue relativamente difícil con la asignación limitada de expertos. Esto también causó problemas para ejecutar lo suficientemente el proyecto. De acuerdo a las entrevistas con expertos japoneses, los períodos de asignación de cuatro a cinco meses, hubiesen sido los adecuados. Basados en el resultado de la Evaluación intermedia, se prolongó el tiempo de la estadía de los expertos.

La efectividad del proyecto es básicamente buena, pero de habersele asignado mayor número de expertos al proyecto, hubiese tenido mejores efectos con más asistencia detallada e instrucción de parte de ellos.

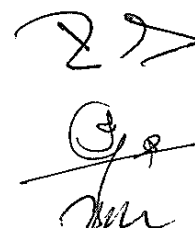
3.4 Impacto

De acuerdo a la expectativa del logro del objetivo superior del proyecto, 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, se esperaría que las experiencias de los CAT dentro del proyecto puedan replicarse a otras regiones en el futuro. Como se menciona en “2.5 El Logro del Objetivo del Proyecto y del objetivo superior debería evaluarse un año más tarde.

Hubo algunos ejemplos de impacto positivo durante la ejecución del proyecto. Dos se relacionan a los ejemplos visibles del logro del objetivo del proyecto mencionados en “3.2 Efectividad.” Estos son: el de los miembros de los CAT que consiguieron patrocinadores para COMPETUR y la facilitación del intercambio, comunicación y cooperación entre los miembros de los CAT.

Otro ejemplo, el concepto de “Parador Turístico (Michi no Eki)” ha prevalecido entre los miembros de los CAT en las regiones del proyecto. La contraparte guatemaltecas que visitó Japón, conoció estos “Paradores Turísticos” y trajeron este concepto a Guatemala. El INGUAT está considerando ahora facilitar estas Paradores Turísticos. Y el resultado exitoso de la gira de estudio, por la Riviera Maya, en México es también otro ejemplo del impacto positivo que se levanta.

Por otro lado, es difícil pensar que el impacto negativo del proyecto podría surgir

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

durante y después de la ejecución del mismo.

El impacto positivo del proyecto es prometedor, mientras que el impacto negativo no parece estar surgiendo.

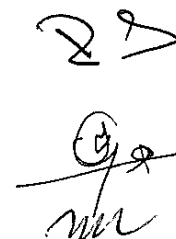
3.5 Sostenibilidad

En vista de la sostenibilidad de los CAT, puede decirse que esta, depende de la situación de cada CAT. Mientras algunos comités pueden tener una sostenibilidad relativamente fuerte para seguir después del final del proyecto, puede que algunos tengan una sostenibilidad débil sin un seguimiento. Debido a que hay suficientes prospectos para que los logros de los CAT puedan extenderse a otros en otras regiones, en general los CAT mismos son sostenibles.

Considerando la situación actual y prospectiva del INGUAT, el sistema actual de implementación para tratar con los CAT no es débil, pero para poder mantener la sostenibilidad de las actividades de los CAT, se recomienda fortalecer el sistema actual dentro del INGUAT y llevar la unidad de los CAT a una posición más elevada de la que se encuentra ahora. El INGUAT continuará apoyando la autogestión y la autonomía de los CAT.

Adicionalmente, como se menciona en "2.4 Alcance de Logros", la tendencia es que el resultado de las actividades de los CAT, depende de la habilidad de los Promotores del INGUAT. Por lo tanto es necesario hacer algunos requerimientos para la elección de un promotor de los CAT y asignar un promotor basados en los requerimientos con transparencia.

La sostenibilidad de los sistemas de los CAT y sus actividades serán altas si se consideran los puntos anteriores.

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'G. J.' with a flourish underneath, and the initials 'm' are written below it.

4. Conclusiones

Como conclusión de la evaluación final del proyecto, se puede decir lo siguiente.

El proyecto tuvo un efecto, y este es que contribuyó a crear mecanismos para el desarrollo y fortalecimiento de los CAT, enfocándose en el sistema de los mismos como estrategia para el desarrollo del turismo en Guatemala. Dado que el desarrollo turístico es un resultado integral de los esfuerzos de varios interesados, cabe mencionar que resultaría difícil lograr un desarrollo turístico, al aplicar únicamente una estrategia para el fortalecimiento de los CAT. Por esto, es razonable decir que al tener como meta el desarrollo turístico en todas las regiones objetivo o bien el de todo el país de Guatemala, sería bueno considerar también otras estrategias.

Adicionalmente, los CAT son diferentes unos de otros en genero, ocupación y nivel educativo de los miembros. Mientras algunos están integrados de miembros que realmente están involucrados en el sector turismo, otros por grupos de campesinos. En vista de esto, no es una la estratégica correcta fortalecer a todos de la misma manera; es necesario clasificarlos de acuerdo a su nivel de desarrollo. Considerando lo anterior podría tomarse como ejemplo el CAT más desarrollado en función de fortalecer los otros. Ofreciéndoles nuevas herramientas para el desarrollo turístico.

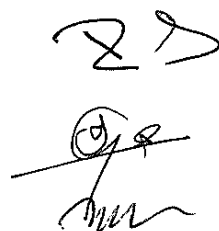
Las recomendaciones al proyecto y lecciones aprendidas del mismo se mencionarán a continuación.

4.1 Recomendaciones

Basados en los resultados de la evaluación, se realizan las siguientes seis recomendaciones.

1. Elabora un método para medir las capacidades de desarrollo de los CAT

Como se menciona en "3.2 Efectividad," el grado de fortalecimiento difirió entre un CAT y otro, por lo que a veces, es importante medir la situación de su capacidad de desarrollo. Al hacer esto, resultaría conveniente contar con medidas específicas para

Handwritten signature and initials in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'E. J.' and the initials below it are 'E. J.'.

determinar cómo se llevo a cabo el fortalecimiento de dicho comité. De aquí que se recomienda que el INGUAT elabore un método para medir las capacidades de desarrollo de los CAT.

2. Fortalecer el acercamiento hacia otras instancias para construir una red de cooperación con organizaciones externas

Con la finalidad de fortalecer los CAT, deberían propiciar un acercamiento hacia afuera para construir una red de cooperación integrada con el mayor numero de organizaciones externas tales como la municipalidad local, empresas, ONG, y asociaciones de inversión, por medio del uso de las experiencias del proyecto.

3. Concluir la elaboración del manual de los CAT antes de finalizar el proyecto con el propósito de replicar las experiencias y know-how a otras regiones

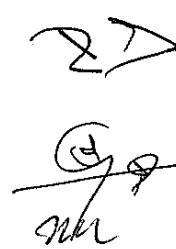
Como se menciona en la evaluación Intermedia, es necesario construir un “modelo de CAT” el cual pueda replicarse a otras regiones. Consecuentemente deben haberse terminado antes de finalizar el proyecto, el manual donde se incluyan las directrices para la ejecución y administración, recomendaciones, buenas prácticas y know-how para líderes y promotores de los CAT.

4. Hacer énfasis en el cumplimiento del perfil en la selección de Promotores de los CAT

Como se menciona en “3.5 Sostenibilidad,” existe la tendencia que la habilidad del promotor del CAT influye en que las actividades de los comités sean eficientes. Por lo tanto es necesario hacer énfasis en el cumplimiento del perfil para la selección y asignación de los promotores, logrando así que los procesos de selección sean transparentes.

5. Continuar brindando capacitaciones a los CAT con la cooperación de la coordinación del INGUAT, INTECAP y otras instituciones

Es sumamente recomendable que se continúe brindando entrenamiento a los CAT con la cooperación de la coordinación del INGUAT, INTECAP y otras instituciones aun después del fin el proyecto.

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

6. Administración de los derechos de autor del material de mercadeo y promoción elaborados por el proyecto

Se realizaron materiales para mercadeo y promoción tales como mapas y folletos, en el proyecto. Por lo que es necesario administrar los derechos de autor de los mismos para utilizarlos luego del fin del proyecto. De ser posible, sería provechoso elaborar una directriz para este tema. Por ejemplo, es conveniente llegar al acuerdo de que los derechos de autor pertenecen a los CAT al momento de reproducir los materiales. También es necesario considerar la manera de adquirir fondos para la reimpresión de los materiales.

4.2 Lecciones Aprendidas

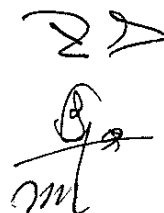
Del proyecto se obtuvo estas cinco lecciones.

1. Un chequeo más detallado y una investigación más cercana en la planificación del proyecto y la revisión del plan durante la ejecución del proyecto

Como se menciona en “3.1 Incidencia,” hubo algunas inquietudes en cuanto a la elección de grupo y área objetivo. Adicionalmente, hubo algunas inconsistencias lógicas en el diseño de PDM. Por lo tanto, es importante revisar el contenido del proyecto más detalladamente e investigar más de cerca durante la planificación y elaboración del PDM. El PDM también debería poderse cambiar de forma flexible de acuerdo a la situación en case que el diseño del proyecto no coincida con la situación actual. Así mismo, debiera realizarse esfuerzos para reducir la influencia de asunciones claves que pueden controlarse relativamente por el proyecto con el fin de no dejarlas sin solución. Sería mejor que ambas partes, JICA y la contraparte, tengan conocimiento del PCM (Ciclo de Administración del Proyecto).

2. Consideraciones posteriores al sistema de combinación del experto enviado directamente por JICA y el consultor experto

Como se menciona en el numeral “2.5 Aspectos Relacionados al Proceso de Implementación” y en el “4.2 Lecciones aprendidas” del Informe de Evaluación Intermedia, se hace necesario realizar consideraciones posteriores para la

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

combinación de sistemas de expertos de JICA.

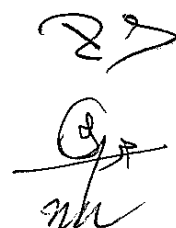
3. Consejos para diseñar un proyecto para el desarrollo turístico y desarrollo regional en el futuro

Compartir experiencias a través de una variedad de herramientas entre las partes interesadas puede traer consigo un efecto inesperado. Compartir buenas prácticas, estrategias y retos entre partes interesadas clave de diferentes regiones y niveles (municipal, departamental y nacional) ha demostrado ser efectivo para promocionar una competencia sana y un subproducto entre las personas involucradas. Por lo tanto se sugiere la exploración de varias herramientas para compartir información y aprendizaje mutuo tales como reuniones periódicas (Ej. Talleres de revisión de progreso en distintos niveles) y alianzas estratégicas.

Adicionalmente, en cuanto al desarrollo turístico, se considera que es necesario el enfocarse más en el recurso humano y en las instalaciones, en vez de poner atención únicamente a los recursos naturales y culturales, al momento de desarrollar un nuevo proyecto. Esto se debe a que los mismos no están lo suficientemente desarrollados, por lo que necesitan reforzarse. Esto puede realizarse a través de inversión local y extranjera logrando la expansión en el desarrollo turístico en general. En el caso que esto suceda, será necesario tomar en cuenta que la autonomía regional deberá conservarse, en un sistema de manejo.

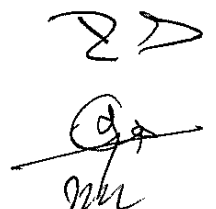
4. Practica Efectiva de Evaluación Conjunta

La Evaluación Final fue emprendida conjuntamente por la misión de evaluación de JICA y el equipo de evaluación de Guatemala antecedida por la Evaluación Intermedia. Aunque las entrevistas con los CAT y las decisiones de los resultados de la evaluación se realizaron con la colaboración de ambos equipos, los principios de evaluación (Cuadro de Evaluación, ver Anexo 9) fueron definidos casi solamente por la parte de JICA. Por lo tanto se sugiere tomar en cuenta a futuro al equipo de la contraparte nacional para que se una en la toma de decisiones al realizar un PCM y las evaluaciones conjuntas.

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

5. Importancia de recopilar indicadores y datos de monitoreo del proyecto

Como se menciona en “2.4 Alcance de Propósitos del Proyecto,” se debe llevar a cabo un monitoreo basado en los indicadores adecuados para percibir cuidadosamente el grado de los resultados y logros del proyecto analizando el cambio en los datos. Es deseable examinarlos de una forma sensible, compartirlos con la contraparte y modificar la ejecución del proyecto basándose en los resultados si fuese necesario. Con el fin de fortalecer este sistema, es mejor asignar a alguna persona de dentro del proyecto o bien contratar consultores locales para recopilar estos indicadores y monitorear el proyecto conforme a la capacidad de este.

Handwritten signature and initials in the bottom right corner. The signature appears to be 'G.' with a horizontal line through it, and the initials 'MR' are written below it. Above the signature, there are some scribbles that look like 'ZD'.

Anexos

1. PDM
2. Plan Operativo
3. Presupuesto del Proyecto
4. Listado de Equipo Provisto
5. Hoja de Monitoreo con Información de Indicadores
6. Resumen de Capacitaciones Provistas a los CAT
(6-1: Capacitaciones por INTECAP, 6-2: Capacitaciones por otras Organizaciones)
7. Listado de Productos Turísticos, Infraestructura Turística y Mercadeo y Materiales Promocionales
8. Listado de Personas Entrevistadas para la Evaluación
9. Cuadro de Evaluación

27



ANEXO I Diseño de la Matriz del Proyecto (PDM)

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	IVOS	Medios de Verificación	Supuestos Claves
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.	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	
[Componente 3: Infraestructura y Servicios Turísticos] Los servicios e infraestructura para recibir turistas, así como la conservación de los recursos turísticos, están mejorados.	- Número de gentes capacitados - Número de proyectos planeados, entregados, aprobados, y ejecutados	- Informes periódicos de los CATS	
[Componente 4: Mercadeo y Promoción] Los productos y paquetes turísticos definidos, están reconocidos en los niveles nacionales e internacionales.	- Número y variedades de material de promoción turística - Tipos de clientes	- Informes periódicos de los CATS	

29


Actividades	Insumo		Precondición
	INGUAT	JICA	
<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 del sector turismo.</p>	<p>Personal contraparte:</p> <p>(1) Director del Proyecto: Director del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT)</p> <p>(2) Gerente del Proyecto: Jefe de la División de Desarrollo del Producto (INGUAT)</p> <p>(3) Jefe del Proyecto: Asistente del Patrimonio Natural</p> <p>(4) Miembros del Proyecto:</p> <p>Coordinador de CATS, INGUAT</p> <p>Jefe de la Sección del Estudio y Proyectos, INGUAT</p> <p>Promotores de CATS de las Verapaces y Petén, INGUAT</p> <p>Jefe del Área de Servicios Turísticos, INTECAP</p> <p>Director de PRODEPYME, FUNDESA</p> <p>Promotores de CETS de las Verapaces y Petén, FUNDESA</p> <p>(5) Personal Administrativo: Empleados Administrativos, Secretarías / mecanógrafas, Conductores, Otros empleados de soporte necesarios</p>	<p>- Experto de largo plazo (coordinación y desarrollo de capacidad organizacional)</p> <p>36 MM (1 persona x 36 M)</p> <p>- Expertos de corto plazo (desarrollo de turismo regional, desarrollo de productos turísticos/mercadeo/promoción, desarrollo social y regional (desarrollo de comunidades))</p> <p>- Otros (gastos de subcontratos locales para capacitación y investigaciones)</p>	<p>- Se mantiene la condición de seguridad en los sitios del proyecto y sus alrededores.</p> <p>- 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>- 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>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>			

27



<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>	INTECAP	Universidades
	Capacitación	Asesoría técnica, investigaciones por los estudiantes
	Gobiernos locales	ONGs
	Apoyo político, promoción	FUNDESA-CETS (espacio de la oficina en Cobán (y Petén)), Contraparte Internacional, AGEXPORT, etc.

27


Anexo 2

Plan de Operación

Actividades	2007			2008				2009				2010													
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	
	Fase 1 (Analysis)			Fase 2 (Strategy & Plan Making)				Fase 3 (Capacity Development)				Fase 4 (Plan Implementation)													
Component 1: Strengthening of Organization																									
1.1	█																								
1.2	█																								
1.3			█																						
1.4							█																		
1.5										█															
1.6										█															
1.7																									
1.8																									
Component 2: Tourism Product Development																									
2.1	□	█																							
2.2	□	█																							
2.3		█																							
2.4							█					□													
2.5																									
2.6																									
Component 3: Tourism Infrastructure and Service																									
3.1							█																		
3.2																									
3.3																									
3.4																									
Component 4: Marketing and Promotion																									
4.1																									
4.2																									
4.3																									
4.4																									
Schedule of Submitting Reports	△																								
	IC/R																								
		△																							
		P/R																							
			△																						
			A/R																						
				△																					
				P/R																					
					△																				
					I/R																				
						△																			
						P/R																			
							△																		
							I/R																		
								△																	
								P/R																	
									△																
									I/R																
										△															
										P/R															
											△														
											I/R														
												△													
												P/R													
													△												
													I/R												
														△											
														P/R											
															△										
															I/R										
																△									
																P/R									
																	△								
																	I/R								
																		△							
																		P/R							
																			△						
																			I/R						
																				△					
																				P/R					
																					△				
																					I/R				
																						△			
																						P/R			
																							△		
																							I/R		
																								△	
																								P/R	
																									△
																									I/R
																									△
																									P/R
																									△
																									I/R
																									△
																									P/R
																									△
																									I/R
																									△
																									P/R
																									△
																									I/R
																									△
																									P/R
																									△
																									I/R
																									△
																									P/R
																									△
																									I/R
																									△
																									P/R
																									△
																									I/R
																									△
																									P/R
																									△
																									I/R
																									△
																									P/R

Anexo 3

Presupuesto del Proyecto

Presupuesto para Experto a Largo Plazo (Moneda: Quetzal)

Año Fiscal	FY2007	FY2008	FY2009	FY2010
Boleto Aéreo	3,145.71	15,511.93	7,494.21	
Viáticos	25,851.00	98,086.35	131,444.08	
Contrato de Consultor Local	0.00	126,400.00	136,662.38	
Contrato Local con ONG	0.00	54,180.00	671,930.00	
Remuneración del Personal de JICA	490.00	0.00	0.00	
Remuneración (No de Personal de JICA)	35,855.00	121,606.69	87,315.50	
Costo de Reuniones	323.00	15,903.45	12,658.00	
Gastos Generales	137,833.78	259,583.13	239,627.75	
Total	203,498.49	691,271.55	1,287,131.92	432,759.31

Presupuesto para otros expertos (Moneda: Yen)

Año Fiscal	FY2007	FY2008	FY2009	FY2010
Boleto Aéreo	2,635,000	7,662,000	8,273,000	2,718,000
Viáticos	2,418,000	5,572,000	5,964,000	1,735,000
Gastos Generales	1,504,000	8,516,000	15,194,000	7,021,000
Equipo	1,007,000	0	0	69,000
Costo de Elaboración del Informe	451,000	213,000	54,000	566,000
Contrato de Consultor Local	95,000	0	0	0
Costo de Construcción	0	0	470,000	0
Costo Laboral	4,360,000	9,283,000	10,270,000	2,861,000
Total	12,470,000	31,246,000	40,225,000	14,970,000

Nota: el presupuesto para FY2010 no es fijo aún.

27


Anexo 4

Listado de Equipo Provisto

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 Unico	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	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	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

25
G
NAC

Anexo 5

Hoja de Monitoreo con Información de Indicadores

Resumen por Departamental

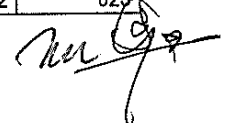
Alta
Verapaz

		Línea Base	1ro	2do	3ro	4ro
		Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun, 2010
1	Escala de presupuesto anual de CAT	431,000	431,000	28,000	78,289	127,900
2	Número de empresas en los sectores relacionados al turismo en la municipalidad	1,862	1,868	1,748	2,322	2,460
3	Número de empleados en los sectores relacionados al turismo en la municipalidad	3,425	3,425	3,425	5,208	5,982
4	Número de visitantes a los sitios turísticos en la municipalidad	148,700	148,700	148,700	172,242	229,956
5	Número de empresas que han obtenido certificación en la municipalidad	2	2	2	5	7
6	Número de los miembros de CAT	54	54	63	86	117
7	Variedad en categorías de los miembros de CAT (A)	22	22	22	22	22
8	Número de productos turísticos en la municipalidad	20	28	39	63	66
9	Número de personas capacitados en la municipalidad	288	504	917	1,375	1,981
10	Número de proyectos planeados, entregados, aprobados, y ejecutados	18	18	18	19	48
11	Número de material de promoción turística	24	24	30	103	149
12	Variedades de material de promoción turística (B)	4	4	4	5	7

- A) Variedad de Categoría de Miembros de CAT: 1. Hoteles, 2. Restaurantes, 3. Tour operadores, 4. Transportes, 5. ONG Desarrollo Social, 6. ONG Desarrollo Turístico, 7. Gobierno 8. Agencias Internacionales, 9. Agencias Locales de Cooperación, 10. Sector académico Universidades, 11 Sector Académico Colegios, 12. Profesionales Turísticos, 13. Profesionales no turísticos, 14. Fundaciones, 15. Municipalidad, 16. COCODE, 17. COMUDE, 18. CODEDE, 19. Sector Comunitarios, 20. Medios de Comunicación, 21. Sector Artesanal, 22 Turismo Comunitario.
- B) Variedad de Categorías de material promocional: 1 Trifolares de promoción privada, 2. Trifolares para promoción del CAT, 3. Pagina web, 4. Mapas del CAT, 5 Guías impresas de Turismo , 6. Catalogo de Servicios , 7. Revistas Locales, 8. Mapas
- C) Clientes: 1 Nacionales, 2. Internacionales, 3. Grupos, Mochileros, 4. Negocios 5. Grupos familiares

Baja
Verapaz

		Línea Base	1ro	2do	3ro	4ro
		Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun, 2010
1	Escala de presupuesto anual de CAT	0	0	0	113,390	132,200
2	Número de empresas en los sectores relacionados al turismo en la municipalidad	91	91	91	99	108
3	Número de empleados en los sectores relacionados al	425	425	425	542	623

23 

turismo en la municipalidad						
4	Número de visitantes a los sitios turísticos en la municipalidad	50,013	54,014	55,750	59,150	61,733
5	Número de empresas que han obtenido certificación en la municipalidad	2	2	2	4	4
6	Número de los miembros de CAT	28	28	30	37	43
7	Variedad en categorías de los miembros de CAT (A)	15	15	16	20	22
8	Número de productos turísticos en la municipalidad	11	21	23	29	29
9	Número de personas capacitados en la municipalidad	245	245	283	390	543
10	Número de proyectos planeados, entregados, aprobados, y ejecutados	17	17	20	25	33
11	Número de material de promoción turística	17	17	20	30	57
12	Variedades de material de promoción turística (B)	5	5	5	5	5

- A) Variedad de Categoría de Miembros de CAT: 1. Hoteles, 2. Restaurantes, 3. Tour operadores, 4. Transportes, 5. ONG Desarrollo Social, 6. ONG Desarrollo Turístico, 7. Gobierno 8. Agencias Internacionales, 9. Agencias Locales de Cooperación, 10. Sector académico Universidades, 11Sector Académico Colegios, 12. Profesionales Turísticos, 13. Profesionales no turísticos, 14. Fundaciones, 15. Municipalidad, 16. COCODE, 17. COMUDE, 18. CODEDE, 19. Sector Comunitarios, 20. Medios de Comunicación, 21. Sector Artesanal, 22 Turismo Comunitario.
- B) Variedad de Categorías de material promocional: 1Trifoliales de promoción privada, 2. Trifoliales para promoción del CAT, 3. Pagina web, 4. Mapas del CAT, 5 Guías impresas de Turismo , 6. Catalogo de Servicios , 7. Revistas Locales, 8. Mapas
- C) Clientes: 1 Nacionales, 2. Internacionales, 3. Grupos, Mochileros, 4. Negocios 5. Grupos familiares

Petén		Línea Base	1ro	2do	3ro	4ro
		Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun, 2010
1	Escala de presupuesto anual de CAT	27,500	27,500	27,500	309,500	495,628
2	Número de empresas en los sectores relacionados al turismo en la municipalidad	255	255	255	308	339
3	Número de empleados en los sectores relacionados al turismo en la municipalidad	1,874	1,872	1,872	2,466	2,758
4	Número de visitantes a los sitios turísticos en la municipalidad	631,687	631,687	631,687	713,434	716,410
5	Número de empresas que han obtenido certificación en la municipalidad	6	6	6	8	11
6	Número de los miembros de CAT	62	62	62	67	140
7	Variedad en categorías de los miembros de CAT (A)	22	22	22	22	22
8	Número de productos turísticos en la municipalidad	35	44	49	49	51
9	Número de personas capacitados en la municipalidad	109	322	507	588	648
10	Número de proyectos planeados, entregados, aprobados, y ejecutados	10	10	10	13	22
11	Número de material de promoción turística	12	12	12	135	191
12	Variedades de material de promoción turística (B)	4	4	4	6	6

- A) Variedad de Categoría de Miembros de CAT: 1. Hoteles, 2. Restaurantes, 3. Tour operadores, 4. Transportes, 5. ONG Desarrollo Social, 6. ONG Desarrollo Turístico, 7. Gobierno 8. Agencias Internacionales, 9. Agencias Locales de Cooperación, 10. Sector académico Universidades, 11Sector Académico Colegios, 12. Profesionales Turísticos, 13. Profesionales no turísticos, 14. Fundaciones, 15. Municipalidad, 16. COCODE, 17. COMUDE, 18. CODEDE, 19. Sector Comunitarios, 20. Medios de Comunicación, 21. Sector Artesanal, 22 Turismo Comunitario.

- B) Variedad de Categorías de material promocional: 1Trifoliales de promoción privada, 2. Trifoliales para promoción del CAT, 3. Pagina web, 4. Mapas del CAT, 5 Guías impresas de Turismo , 6. Catalogo de Servicios , 7. Revistas Locales, 8. Mapas
- C) Clientes: 1 Nacionales, 2. Internacionales, 3. Grupos, Mochileros, 4. Negocios 5. Grupos familiares


Resumen General del Área del Proyecto

		Proyecto en General				
		Línea Base	1ro	2do	3ro	4ro
		Mar.2008	Sep.2008	Mar.2009	Sep.2009	Jun, 2010
1	Escala de presupuesto anual de CAT	458,500	458,500	55,500	501,179	755,728
2	Número de empresas en los sectores relacionados al turismo en la municipalidad	2,208	2,214	2,094	2,729	2,907
3	Número de empleados en los sectores relacionados al turismo en la municipalidad	5,724	5,722	5,722	8,216	9,363
4	Número de visitantes a los sitios turísticos en la municipalidad	830,400	834,401	836,137	944,826	1,008,099
5	Número de empresas que han obtenido certificación en la municipalidad	10	10	10	17	22
6	Número de los miembros de CAT	144	144	155	190	300
7	Variedad en categorías de los miembros de CAT (A)	22	22	22	22	22
8	Número de productos turísticos en la municipalidad	66	93	111	141	146
9	Número de personas capacitados en la municipalidad	642	1,071	1,707	2,353	3,172
10	Número de proyectos planeados, entregados, aprobados, y ejecutados	45	45	48	57	103
11	Número de material de promoción turística	53	53	62	268	397
12	Variedades de material de promoción turística (B)	5	5	5	6	7

- A) Variedad de Categoría de Miembros de CAT: 1. Hoteles, 2. Restaurantes, 3. Tour operadores, 4. Transportes, 5. ONG Desarrollo Social, 6. ONG Desarrollo Turístico, 7. Gobierno 8. Agencias Internacionales, 9. Agencias Locales de Cooperación, 10. Sector académico Universidades, 11Sector Académico Colegios, 12. Profesionales Turísticos, 13. Profesionales no turísticos, 14. Fundaciones, 15. Municipalidad, 16. COCODE, 17. COMUDE, 18. CODEDE, 19. Sector Comunitarios, 20. Medios de Comunicación, 21. Sector Artesanal, 22 Turismo Comunitario.
- B) Variedad de Categorías de material promocional: 1Trifoliales de promoción privada, 2. Trifoliales para promoción del CAT, 3. Pagina web, 4. Mapas del CAT, 5 Guías impresas de Turismo , 6. Catalogo de Servicios , 7. Revistas Locales, 8. Mapas
- C) Clientes: 1 Nacionales, 2. Internacionales, 3. Grupos, Mochileros, 4. Negocios 5. Grupos familiares

De las Fuentes:

1	Escala de presupuesto anual de CAT	Entrevista con los CAT reportes de CAT y recopilación de información por medio de sistema de monitoreo de contrapartidas
2	Número de empresas en los sectores relacionados al turismo en la municipalidad	Investigación a nivel local, información de los CATs , Municipalidad, Gobernación , reportes de la OIT, información de INFOM, Información del Instituto Nacional de Estadística
3	Número de empleados en los sectores relacionados al turismo en la municipalidad	Investigación a nivel local, información de los CATs , Municipalidad, Gobernación , reportes de la OIT, información de INFOM, Información del Instituto Nacional de Estadística
4	Número de visitantes a los sitios turísticos en la municipalidad	Información en los sitios turísticos , Información de los CAT basados en sus propios parámetros, IDAHE y CONAP, INGUAT.
5	Número de empresas que han obtenido certificación en la municipalidad	Rain Forrest Alliance basado en el sello de certificación Green Deal. Información de los CATs, Investigación a nivel local.
6	Número de los miembros de CAT	Información de los CATs,el número de miembros no refleja realidad de los miembros que trabaja o participan activamente ya que hay una tendencia a presentar numero mayores.
7	Variedad en categorías de los miembros de CAT (A)	Información de CATs, (Variedad de Categoría de Miembros de CAT: 1. Hoteles, 2. Restaurantes, 3. Tour operadores, 4. Transportes, 5. ONG Desarrollo Social, 6. ONG Desarrollo Turístico, 7. Gobierno 8. Agencias Internacionales, 9. Agencias Locales de Cooperación, 10. Sector académico Universidades, 11Sector Académico Colegios, 12. Profesionales Turísticos, 13. Profesionales no turísticos, 14. Fundaciones, 15. Municipalidad, 16. COCODE, 17. COMUDE, 18. CODEDE, 19. Sector Comunitarios, 20. Medios de Comunicación, 21. Sector Artesanal, 22 Turismo Comunitario.)
8	Número de visitantes a los sitios turísticos en la municipalidad	Información de CATs, Investigación a nivel local y municipal, Ongs de desarrollo turístico
9	Número de personas que han recibido capacitación	Referencias del CAT, Información provista por el programa de capacitación del proyecto
10	Número de proyectos planeados entregados, ejecutados,	Información de Cats, oficinas locales SEGEPLAN, Municipalidades, ONGs aquí se monitorearon todos los proyectos en las aéreas ya sea perfilado a nivel de ejecución en general y no incluyen únicamente los realizador por el proyecto.
11	Numero de material de promoción turística (B)	Recopilación de material, principalmente impreso. Investigación a nivel local (Variedad de Categorías de material promocional: 1Trifoliales de promoción privada, 2. Trifoliales para promoción del CAT, 3. Pagina web, 4. Mapas del CAT, 5 Guías Impresas de Turismo , 6. Catalogo de Servicios , 7. Revistas Locales, 8. Mapas)
12	Principales tipos de clients (C)	Información de Cats , Información de las municipalidades, ((C) Clientes: 1 Nacionales, 2. Internacionales, 3. Grupos, Mochileros, 4. Negocios 5. Grupos familiares)

23 

Listado de Producto Turísticos

A. Alta Verapaz	San Juan Chamelco
Cobán	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuevas del Rey Marcos 2. Iglesia Católica San Juan Chamelco 3. Mercado General de San Juan 4. Balneario Cecilinda 5. Finca de Arandanos Gregorios 6. Cooperativa Chirripec
<ol style="list-style-type: none"> 1. La laguna Lachuá 2. Eco-Centro Setaña 3. Balneario Talpetate 4. Parque Nacional Las Victorias 5. Balneario San José la Colonia 6. Finca Sacmoc 7. Finca Santa Margarita 8. Proyecto Ecológico Quetzal 9. Vivero Verapaz 10. Vivero Las Orquídeas (Don Oscar Archila) 11. El Estadio Verapaz 12. Museo El Príncipe Maya 13. La Cascada del Río Sachichaj 14. La Catedral 15. El Calvario (construido en el año de 1,810) 16. El Convento (construido en 1,551) 17. Rocja Pon tila 	San Pedro Carcha
Lanquín	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sitio Arqueológico CAMPUR. 2. Sitio Arqueológico de CHAJCAR. 3. Sitio Arqueológico CHIMAX. V.: 4. Sitio Arqueológico de SERITQUICHÉ . 5. Hunal Ye 6. Las Islas 7. La Presa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Parque Nacional Grutas de Lanquín 2. Monumento Natural Semuc Champey 3. Cuevas de K'ABNA 4. Cuevas Yaxlik 5. Salto el Cabro 6. Plaza de Lanquín Iglesia Católica 	Chisec
San Cristóbal Verapaz,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuevas de Candelaria 2. Candelaria Campo Santo 3. Puerta al Mundo Maya 4. Bombil Peck 5. Las Conchas 6. Bistro Cuevas de Candelaria 7. Lagunas de Sepalau 8. Gastronomía Queckchí 9. Lagunetas Chiribiscal 10. Cueva de Jul Iq 11. Balneario Maximón 12. Rápidos del Cañón de Piedra 13. Ceremonia de la Siembra al Señor Tzuul Taq'a 13. Certamen "Rab'in B'omb'il Pek" (Hija de la Piedra Pintada)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gastronomía 2. Talleres Artesanales de maguey y textil Manos a la Obra 3. Taller de Marimba 4. Centro artesanal de papel 5. Balneario AGZ Venecia 6. Centro Ceremonial El Calvario 	B. Baja Verapaz
Santa Cruz	Purulhá
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iglesia Católica Santa Cruz 2. Cuevas de Chitul 3. Balneario El Manantial 4. Café Museo Aurora 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biotopo del Quetzal Mario Dari 2. Reserva Privada El Biotopín 3. Reserva Privada Los Ranchitos 4. Reserva Privada Country Deligth 5. Cueva de Chicoy 6. Salto de Chilascó 7. Reserva Priva Río Escondido 8. Reserva Privada Montebello 9. Reserva Privada Ram Tzul 10. Arroyo verde 11. Empresa Comunitaria de Hongos Comestibles 12. Red de Viveros de Orquídeas
Tactic	Rabinal
<ol style="list-style-type: none"> 5. Grupo artesanal Ixok Aj Kemol 6. Grupo artesanal Asociacion Aj Chibatz 7. Balneario Chamché 8. Santuario Chilxim, 9. Centro Histórico de Tactic 10. Iglesia en el Cerro de Tactic. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cerro Caju 2. Centro Histórico de Rabinal 3. Los Naranjales 4. Talleres artesanales de Rabinal (morro) 5. Talleres artesanales de Rabinal (barro) 6. Museo Rabinal Achi

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

7. Danza Drama Rabinal Achí
8. Iglesia colonial de Rabinal

San Jerónimo

1. Museo del Trapiche
2. La Presa
3. Crianza de Avestruces del Valle
4. Arcos Coloniales de San Jerónimo
5. Festival anual de Carrozas de San Jerónimo
6. Canal y Acueducto de San Jerónimo
7. Iglesia del Calvario de San Jerónimo
8. Carrera Travesía del Valle
9. Gastronomía de San Jerónimo

C. Petén

El Remate

1. Cerro Cajiú
2. Centro Histórico de Rabinal
3. Los Naranjales
4. Talleres artesanales de Rabinal (morro)
5. Talleres artesanales de Rabinal (barro)
6. Museo Rabinal Achí
7. Danza Drama Rabinal Achí
8. Iglesia colonial de Rabinal

San Jerónimo

1. Museo del Trapiche
2. La Presa
3. Crianza de Avestruces del Valle
4. Arcos Coloniales de San Jerónimo
5. Festival anual de Carrozas de San Jerónimo
6. Canal y Acueducto de San Jerónimo
7. Iglesia del Calvario de San Jerónimo
8. Carrera Travesía del Valle
9. Gastronomía de San Jerónimo

D. Petén

El Remate

1. Tikal
2. Playa Publica de El Remate
3. Talleres artesanales de maderas preciosas
4. Rancho Palomino
5. Parque Nacional y Biotopo Cerro Cahuí
6. Sitio Arqueológico Ixlu
7. Laguna Sac Peten
8. Canopy Tours Tikal
9. Centro Experimental Universitario
10. Laguna Macanche
11. Hotel y Restaurante La Lancha
12. Gastronomía (pez Blanco y Ramón)
13. Reserva del Lagarto Moreletti
14. Parque Huleu Che Ha.

Flores

1. Isla de Flores
2. Cuevas de Ak Tun Can
3. Mirador de Tayasal
4. Malecón Isla de Flores
5. Parque Natural Ixpanpajul
6. Zoológico Petencito
7. Parque Acuático San José Peten
8. Estadio de Foot Ball San José Peten
9. Vivero de Plantas Medicinales Bio Itza
10. Academia de Español Bio Itza
1. Museo Santa Barbará
2. Festival Folklórico de la Isla de Flores
3. Uaxactún
4. Academia Musical Castillo de Arismendi
5. Sitio Arqueológico El Mirador
6. Canopy Parque Nacional Tikal
7. Tradición de las Mesitas
8. Iglesia de San José y las Calaveras Sagradas
9. Reserva Natural Bio Itza
10. Gastronomía (Pez Blanco)
11. Playas Publicas de San José Peten

Melchor de Mencos

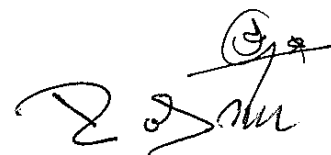
1. Parque Nacional , Yaxhá , Nakum, Naranjo
2. Sitio Arqueológico Tziquin Tzacan
3. Sitio Arqueológico Buenos Aires
4. Laguna Yaxhá
5. Rio Mopán (rafting) Cuevas
6. Rio Chiquibul (rafting) Cuevas
7. Sitio Arqueologico La Blanca
8. Turisurp (Poptún, Dolores, San Luís)
9. Balneario natural Las Pozas
10. Balneario Natural las Monjas
11. Cuevas de Naj Tunich
12. Cerro de las Tres Cruces
13. El Cerro de la Bruja
14. Sitio Arqueológico Ixcun Dolores
15. Museo Arqueológico Dolores
16. Balneario Natural las Cataratas Dolores
17. Cultura maya Mopán (Palo Encebado) San Luís

La Libertad

1. Sitio Arqueológico la Joyanca
2. Estación Natural Las Guacamayas
3. Rio San Pedro
4. Sitio Arqueológico El Perú

Sayaxché


1. Sitio Arqueológico Ceibal
2. Sitio Arqueológico Aguateca
3. Sitio Arqueológico Dos Pilas
4. Sito Arqueológico Cancuén
5. Sitio Arqueológico Altar de Sacrificios
6. Laguna Petexbatun
7. Reserva Biológica San Román
8. Laguna El Rosario



Anexo 6-1

CURSO DE INTECAP (DEPARTAMENTO)

DEPARTAMENTO	CAT	AÑO	EVENTOS	PARTICIPANTES	HORAS	COSTO (Q)			MONTO DE PAGO PARA CAT(Q)
						JICA	INTECAP	SUBTOTAL	
BAJA VERAPAZ	3	2008	4	60	80	7,200	4,800	12,000	0
		2009(1/2)	2	38	120	4,560	3,040	7,600	0
		2009(2/2)	3	82	68	4,740	3,160	7,900	1,230
		2010(1/4)	6	90	220	6,300	4,200	10,500	1,350
		SUBTOTAL	15	270	488	22,800	15,200	38,000	2,580
ALTA VERAPAZ	8	2008	20	336	380	20,160	13,440	33,600	6,420
		2009(1/2)	19	386	1,191	37,470	24,980	62,450	4,890
		2009(2/2)	54	955	2,491	71,280	47,520	118,800	15,580
		2010(1/4)	57	1,218	2,655	79,440	52,960	132,400	18,270
		SUBTOTAL	150	2,895	6,717	208,350	138,900	347,250	45,160
PETEN	6	2008	18	322	318	20,610	13,740	34,350	9,765
		2009(1/2)	19	330	665	26,310	17,540	43,850	5,960
		2009(2/2)	83	1,422	3,346	102,990	68,660	171,650	24,251
		2010(1/4)	47	784	2,646	102,060	68,040	170,100	11,760
		SUBTOTAL	167	2,858	6,975	251,970	167,980	419,950	51,736
2008			42	718	778	47,970	31,980	79,950	16,185
2009 (1:ABRIL - AGOSTO)			40	754	1,976	68,340	45,560	113,900	10,850
2009 (2:SEPTIEMBRE - FEBRERO)			140	2,459	5,905	179,010	119,340	298,350	41,061
2010 (1:ABRIL - JUNIO)			110	2,092	5,521	187,800	125,200	313,000	31,380
TOTAL	17		332	6,023	14,180	483,120	322,080	805,200	99,476

27 

Anexo 6-2

LISTADO DE CAPACITACION COORDINADA POR EL PROYECTO

1.<Resumen>

No.	Titulo de Capacitacion	Subtotal de Capacitados
(1)	"Taller de Inovacion Artesana" en Antigua	220
(2)	"Para Grupo Artesanal por AGEXPORT*1	105
(3)	"Buenas Practica para Turismo Comunitario"	90
(4)	"Plan de Negocio para Turismo Comunitario"	90
(5)	"Asistencia Tecnica para Hotel y Restaurantes"	72 (empresas)
(6)	"Asistencia Tecnica para Fortalecimiento de CAT"*2	159
(7)	"Asistencia Tecnica para Promocion Turistica"	285
(8)	"Fortalecimiento de Grupo de Turismo Comunitario"	129
	Total de Capacitados	1,150

*1 AGEXPORT: Asociacion Guatemalteca de Exportadores *2 CAT:Comite de Autogestion Turistica

No.	CAT	Subtotal	No.	CAT	Subtotal
1	Rabinal	74	10	Lanquin	24
2	San Jeronimo	39	11	Chisec	69
3	Purulha	21	12	Sayaxche	24
4	Tactic	36	13	La Libertad	26
5	Santa Cruz	29	14	Flores	105
6	San Cristobal	116	15	Remate	29
7	Coban	289	16	Melchor de Mencos	24
8	Carcha	106	17	Poptun	107
9	Chamelco	32			

2.<Detalle>

(1) "Taller de Inovación Artesana" en Antigua (Las Gravileas)*1		
Total	220 Tejedoras capacitados	
	AF 2009 *2	AF 2010*2
CAT Rabinal	20 tejedoras	
CAT San Cristobal	20 tejedoras	40 tejedoras
CAT Coban	20 tejedoras	60 tejedoras
CAT Carcha	20 tejedoras	40 tejedoras
Subtotal	80 tejedoras	140 tejedoras

*1 Las Gravileas:ONG que administra centro de capacitacion para mujeres en Antigua *2 AF:Ano Fiscal

(2)"Capacitacion para grupo Artesanal por AGEXPORT"		
Beneficiarios Directos Total	105 Capacitados	
Beneficiarios Indirectos Total	1,050 Beneficiarios	
	AF 2009	AF 2010
CAT Coban	15 Tejedores(Samac)	15 Plateros
CAT Tactic	15 Tejedores	

Handwritten signatures and initials.

CAT San Cristobal	15 Tejedores	
CAT Carcha	15 Tejedores	
CAT Rabinal		15 Artesanos de Moros
CAT Rabinal		15 Artesanos de Ceramicas
Beneficiarios Directos Subtotal	60 Capacitados	45 Capacitados
Beneficiarios Indirectos Subtotal	600 Beneficiarios	450 Beneficiarios

(3) "Buenas Practicas de Turismo Comunitario" (con Colaboracion de CPI)		
Beneficiarios Directos Total	90 Capacitados	
Beneficiarios Indirectos Total	900 Beneficiarios	
	AF 2009 (Comunidad)	AF 2010 (Comunidad)
CAT Flores	15 (Paso Caballo)	15 (Nuevo Horizonte)
CAT Flores		15 (Naj Tunichi)
CAT Coban		15 (Chicabnab)
CAT Coban		15 (Rocha Pontila)
CAT Coban		15 (Finca Chicoj)
CAT San Cristobal		15 (Rio Negro)
Beneficiarios Directos Subtotal	15 Capacitados	75 Capacitados
Beneficiarios Indirectos Subtotal	150 Beneficiarios	750 Beneficiarios

*CPI:Counterpart International

(4)"Plan de Negocio para Turismo Comunitario" (con Colaboracion de OIT*)		
Beneficiarios Directos Total	90 Capacitados	
Beneficiarios Indirectos Total	900 Beneficiarios	
	AF 2009 (Comunidad)	AF 2010 (Comunidad)
CAT Flores	15 (Paso Caballo)	
CAT Flores	15 (Nuevo Horizonte)	
CAT Coban	15 (Finca Chicoj)	
CAT Coban	15 (Rocha Pontila)	
CAT Chisec	15 (Canderaria Camposanto)	
CAT San Jeronimo	15 (Chilasco)	
Beneficiarios Directos Subtotal	90 Capacitados	0 Capacitados
Beneficiarios Indirectos Subtotal	900 Beneficiarios	0 Beneficiarios

*OIT:Organizacion Internacional de Trabajo

(5) "Asistencia Tecnica para Hotel y Restaurante"		
Total	27 Hoteles 45 Restaurantes	
	AF 2009	AF 2010
Baja Verapaz	2 Hoteles 3 Restaurantes	
Alta Verapaz	5 Hoteles 5 Restaurantes	15 Hoteles 16 Restaurantes
Peten	5 Hoteles 5 Restaurantes	10 Hoteles 16 Restaurantes
Subtotal	12 Hoteles 13 Resaurantes	25 Hoteles 32 Restaurantes

(6) "Asistencia Tecnica para Fortalecimiento de CAT AF2009 "		
Total	159 Capacitados	
	Fortalecimiento de JD*	Planeamiento de Proyecto
Baja Verapaz	24 (3 CAT)	
Alta Verapaz	72 (9 CAT)	
Peten	48 (6 CAT)	
CAT Poptun		15 Miembros
Subtotal	144 Capacitados	15 Capacitados

*JD: Junta Directiva

(7) "Asistencia Tecnica para Promocion Turistica AF2008 "**		
Total	285 Capacitados	
	Elaboracion de Mapa	Pagina Web
Baja Verapaz	45 (3 CAT)	
Alta Verapaz	135 (9 CAT)	
Peten	90 (6 CAT)	
CAT Poptun		15 Miembros
Subtotal	270 Capacitados	15 Capacitados

*Seguimiento de actividad de promocion por experto de JICA

(8)"Fortalecimiento de Grupo de Turismo Comunitario" AF2008		
Beneficiarios Directos Total	129 Capacitados	
Beneficiarios Indirectos Total	1,290 Beneficiarios	
	Espeologia ICEKE *1 (Cueva)	Intercambio (CMD)*2
CAT Flores	5 (Aktun Kan)	
CAT Poptun	15 (Naj Tunichi)	7(Naj Tunichi)
CAT Coban	2 (Chicoy)	
CAT Coban	15 (San Vicente)	4(San Vicente)
CAT Coban	31 (CAT Dept.A.V.)*3	6(Chicabnab)
CAT Chamelco	3 (Ray Marcos)	
CAT Chisec	15 (Canderaria C)*4	6 (Canderaria C)*4
CAT Chisec	15 (Bombil Pek)	5 (Bombil Pek)
Beneficiarios Directos Subtotal	101 Capacitados	28 Capacitados
Beneficiarios Indirectos Subtotal	1,010 Beneficiarios	280 Beneficiarios

*1 ICEKE:Instituto Centroamericano de Estudios de Karsticos y Espeologicos *2 CMD:Comunidad

*3 CAT Dept.A.V.:CAT Departamental de Alta Verapaz *4 Canderaria C: Canderaria Camposanto

Anexo 7

List of Tourism Products (Component 2)

Purulha

- 1 Biotopo del Quetzal Mario Dari
- 2 Reserva Privada El Biotopin
- 3 Reserva Privada Los Ranchitos
- 4 Reserva Privada Country Deligth
- 5 Cueva de Chicoy
- 6 Salto de Chilasco
- 7 Reserva Priva Rio Escondio
- 8 Reserva Privada Montebello
- 9 Reserva Privada Ram Tzul
- 10 Arroyo verde
- 11 Empresa Comunitaria de Hongos Comestibles
- 12 Red de Viveros de Orquideas

Rabinal

- 1 Cerro Cahiu
- 2 Centro Historico de Rabianal
- 3 Los Naranjales
- 4 Talleres artesanales de rabinal (morro)
- 5 Talleres artesanales de rabinal (barro)
- 6 Museo Rabinal Achi
- 7 Danza Drama Rabinal Achi
- 8 Iglesia colonial de Rabinal

San Jeronimo

- 1 Museo del Trapiche
- 2 La Presa
- 3 Crianza de Avestruces del Valle
- 4 Arcos Coloniales de San Jeronimo
- 5 Festival anual de Carrozas de San jeronimo
- 6 Canal y Acueducto de San Jeronimo
- 7 Iglesia del Calvario de San Jeronimo
- 8 Carrera Travesia del Valle
- 9 Gastronomía de San Jeronimo

Cobán

- 1 La laguna Lachua
- 2 Eco-Centro Setaña
- 3 Balneario Talpetate
- 4 Parque Nacional Las Victorias
- 5 Balneario San José la Colonia



- 6 Finca Sacmoc
- 7 Finca Santa Margarita
- 8 Proyecto Ecológico Quetzal
- 9 Vivero Verapaz
- 10 Vivero Las Orquideas (Don Oscar Archila)
- 11 El Estadio Verapaz
- 12 Museo El Príncipe Maya
- 13 La Cascada del Río Sachichaj
- 14 La Catedral
- 15 El Calvario (construido en el año de 1,810)
- 16 El Convento (construido en 1,551)
- 17 Rocja Pon tila

Lanquin

- 1 Parque Nacional Grutas de Lanquin
- 2 Monumento Natural Semuc Champey
- 3 Cuevas de K'ABNA
- 4 Cuevas Yaxlik
- 5 Salto el Cabro
- 6 Plaza de Lanquin Iglesia Catolica

San Cristobal Verapaz

- 1 Gastronomía
- 2 Talleres Artesanales de maguey Manos a la Obra
- 3 Taller de Marimba
- 4 Centro artesanal de papel
- 5 balneario AGZ Venecia
- 6 Centro Ceremonial El Calvario

Santa Cruz

- 1 Iglesia Catolica Santa Cruz
- 2 Cuevas de Chitul
- 3 Balneario El Manantial
- 4 Café Museo Aurora

Tactic

- 1 Grupo artesanal Ixok Aj Kemol
- 2 Grupo artesanal Asociacion Aj Chibatz
- 3 Balneario Chamche
- 4 Santuario Chiixim, Centro Histórico de Tactic
- 5 Iglesia en el Cerro de Tactic

San Juan Chamelco

- 1 Cuevas del Rey Marcos
- 2 Iglesia Catolica
- 3 Mercado General de San Juan
- 4 Balneario Cecilinda
- 5 Finca de Arandanos Gregorios
- 6 Cooperativa Chirripec

San Pedro Carcha

- 1 Sitio Arqueologico CAMPUR
- 2 Sitio Arqueologico de CHAJCAR
- 3 Sitio Arqueologico CHIMAX. V.
- 4 Sitio Arqueologico de SERITQUICHÉ
- 5 Hunal Ye
- 6 Las Islas
- 7 La Presa

Chisec

- 1 Cuevas de Candelaria
- 2 Candelaria Campo Santo
- 3 Puerta al Mundo Maya
- 4 Bombil Peck
- 5 Las Conchas
- 6 Bistro Cuevas de Candelaria
- 7 Lagunas de Sepalau
- 8 Gastronomía Queckchi
- 9 Lgunetas Chiribiscal
- 10 Cueva de Jul Iq
- 11 Balneario Maximon
- 12 Rápidos del Cañon de Piedra
- 13 Ceremonia de la Siembra al Señor Tzuul Taq'a
- 14 Certamen "Rab'in B'omb'il Pek" (Hija de la Piedra Pintada)

Remate

- 1 Tikal
- 2 Playa Publica de El Remate
- 3 Talleres artesanales de maderas preciosas
- 4 Rancho Palomino
- 5 Parque Nacional y Biotopo Cerro Cahui
- 6 Sitio Arqueologico Ixlu
- 7 Laguna Sac Peten
- 8 CaNOPY Tours Tikal
- 9 Centro Experimental Universitario
- 10 Laguna Macanche
- 11 Hotel y Restaurante La Lancha



- 12 Gastronomía
- 13 Reserva del Lagarto Moreletti
- 14 Parque Huleu Che Ha

Flores

- 1 Isla de Flores
- 2 Cuevas de Ak Tun Can
- 3 Mirador de Tayasal
- 4 Malecon Isla de Flores
- 5 Parque Natural Ixpanpajul
- 6 Zoologico Petencito
- 7 Parque Acuatico San Jose Peten
- 8 Estadio de Foot Ball San Jose Peten
- 9 Vivero de Plantas Medicinales Bio Itza
- 10 Academia de Español Bio Itza
- 11 Museo Santa Barbara
- 12 Festival Folklorico de la Isla de Flores
- 13 Uaxactun
- 14 Academia Musical Castillo de Arismendi
- 15 Sitio Arqueologico Mirador
- 16 Canopy Parque Nacional Tikal
- 17 Tradicion de las Mesitas
- 18 Iglesia de San Jose y las Calaveras Sagradas
- 19 Reserva Natural Bio Itza
- 20 Gastronomía (Pez Blanco)
- 21 Playas Publicas de San Jose Peten

Melchor de Mencos

- 1 Parque Nacional , yaxha , Nakum, Naranjo
- 2 Sitio Arqueologico Tziquin Tzacan
- 3 Sitio Arqueologico Buenos Aires
- 4 Laguna Yaxha
- 5 Río Mopan (rafting) Cuevas
- 6 Río Chiquibul (rafting) Cuevas
- 7 Sitio Arqueologico La Blanca

Turisurp (Poptun, Dolres, San Luis)

- 1 Balneario natural Las Pozas
- 2 Balneario Natural las Monjas
- 3 Cuevas de Naj Tunich
- 4 Cerro de las Tres Cruces
- 5 El Cerro de la Bruja
- 6 Sitio Arqueologico Ixcun Dolares
- 7 Museo Arqueologico Dolores
- 8 Balneario Natural las Cataratas Dolores

9 Cultura maya mopan (Palo Encebado) San Luis

La Libertad

- 1 Sitio Arqueologico la Joyanca
- 2 Estacion las Guacamayas
- 3 Rio San Pedro
- 4 Sitio Arqueologico El Peru

Sayaxche

- 1 Sitio Arqueologico Ceibal
- 2 Sitio Arqueologico Aguateca
- 3 Sitio Arqueologico Dos Pilas
- 4 Sitio Arqueologico Cancuen
- 5 Sitio Arqueologico Altar de Sacrificios
- 6 Laguna Petexbatun
- 7 Reserva Biologica San Roman
- 8 Laguna El Rosario



Listado de Infraestructura Turística (Componente 3)

Naj Tunich Cave

Instalación de Rótulos de Información

Chilasco Falls Nature Park

Instalación de Baranda en los alrededores de la catarata, Renovación del centro de Visitantes y Mantenimiento de Sendero Natural

Listado de Mercadeo y Publicidad (Componente 4)

Mapas Comunitarios (15)

Flores, Remate, Melchor de Mencos, Poptun, Sayaxche, San Pedro Carcha, San Juan Chamelco, San Cristobal Verapaz, Santa Cruz, Tactic, Cobán, Chisec, Purulha, San Jeronimo, Rabinal

Folletos de los CAT (13)

Flores, Remate, Melchor de Mencos, Poptun, Sayaxche, Camino Pokom, San Pedro Carcha, Cobán, Chisec, San Juan Chamelco, Purulha, San Jeronimo, Rabinal

Handwritten signature and initials in black ink, consisting of a stylized 'Z' followed by a signature and the letters 'mu' below it.

Anexo 8

Listado de Entrevistados para la Evaluación

Japanese Experts

- Yoshiki Hirabayashi, Project Chief
- Daisuke Toi, Project Coordinator

INGUAT

- Gloria Ralda, CAT Coordinator (Project Chief of INGUAT)
- Ana Lucrecia Gordillo Sandoval, Chief for Section of Studies and Projects
- Alejandrina Silva, Chief for Section of Cultural Heritage
- Byron Alvarado, CAT Promoter for Baja Verapaz
- Helene Schleeauf, CAT Promoter for Alta Verapaz
- Edna Sura Lopez, CAT Promoter for Petén
- Carmen Elizabeth Palacios, CAT Promoter for Petén

INTECAP

- Virginia Sagastume, INTECAP Petén

San Jerónimo CAT

- Jose Estuardo Guzman Chavez, CAT-Salama, Member
- Aury Zabala Castellamos, CAT-San Jeronimo, Secretary
- Magdalena, CAT-San Jeronimo, Speaker
- Jorge Lemus Cruz, CAT-San Jeronimo, Vice President

Rabinal CAT

- Alvaro Enrique Valey, CAT, Vice President
- Erwin Armando Xitumil, CAT, Accounting
- Hector Lopez Rodriguez, CAT, President
- Juan Chay Ulin, CAT, Collaborator
- Virginia Silverio, CAT, Collaborator

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'G. J.' with a flourish, and the initials below it are 'mu'.

Camino Pokom CAT

- Magda Lucila Isem, CAT-Tactic, Vice President
- Ismael Morales, CAT-Tactic, President
- Scarlet de Mendez, CAT-Santa Cruz Vice President
- Alida Cruz, CAT-San Cristobal, President

Chisec CAT

- Marcos Xe, CAT (Agrtuchi), Legal Rep.
- Bernardo Chub, Local Operator (Agretuchi), Treasury
- Andres Bo, CAT (Agretuchi), Vice President
- Lorenzo Xel Chocoj, CAT (Bombil Pec), President
- Pedro Coc Cacao, CAT (ASDETUN), President
- Juan Caal Ico, CAT (ASDETUN), Treasury
- Sebastian Caal, CAT (ASDETUN), Secretary
- Miguel Caal Quib, CAT (ASIQMIC), Secretary
- Jose Ical Pop, CAT (AMDETCA), Speaker 2
- Maria Magdalena Tiul, CAT (AMDETCA), Treasury
- Natividad Tiul Tzi', CAT (AMDETCA) Speaker 3
- Sebastian Tut Caal, CPI, Technician in tourism

Sayaxche CAT

- Monica Ramirez, CAT, Member
- Elizabeth Zamora, CAT, Treasury
- Maria Silvia Flores, CAT, Speaker
- Carlos Marcony Flores, CAT, President
- Jorge Noel Perez, CAT, Secretary
- Brendy Madrigal Najarro, Municipality
- Rafael Ceballos, Municipality

Remate CAT

- Sandra Yuman, CAT, Speaker
- Delmy Sanchez, CAT Speaker
- Aida de Rodriguez, CAT, President

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large stylized '29' and a signature that appears to be 'G. J. M.' with a flourish.

La Libertad CAT

- Byron Prera, CAT, President
- Odili Peralta, CAT, Vice President

Others: Poptun CAT members, Livingston CAT members

Handwritten signatures and initials in black ink. On the left, there are two stylized, overlapping letters that appear to be 'B' and 'P'. To the right, there is a signature that looks like 'Odili' with a horizontal line through it, and below that, another signature that looks like 'Prera'.

Anexo 9

Cuadro de Evaluación para la Evaluación Final

Criterios de Evaluación: Relevancia

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos / Método de Obtención de Datos
Ítem de la Encuesta	Ítems de Sub-Encuesta	
Consistencia con la política de desarrollo de Guatemala	Luego de iniciado el proyecto, ¿hay algún cambio en la política nacional de Guatemala y los planes de desarrollo? (Es todavía el desarrollo turístico una política importante para Guatemala)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo Nacional de Guatemala • Cuestionario SEGEPLAN
Consistencia con la política de ayuda extranjera de Japón	Luego de iniciado el proyecto, ¿hay algún cambio en la política de ayuda extranjera de Japón y en la implementación del plan específico de JICA para el país hacia Guatemala?	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Ayuda al País para Guatemala • JICA Plan de País para Guatemala
Enfoque del Proyecto	¿Fue el proyecto adecuado como estrategia para producir un efecto con respecto a temas de desarrollo del campo objetivo y sector de Guatemala?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT
Elección de grupo objetivo	¿Fue la elección de CAT's adecuada como grupo objetivo de desarrollo de capacidad para el desarrollo turístico?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT
	¿Fue adecuada la elección de la región objetivo (las Verapaces y Peten)?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT
Efecto dómino más allá del grupo objetivo	¿Pueden las experiencias y conocimiento del proyecto aplicarse a otra región?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT
Ventajas Técnicas de Japón	Tuvo Japón una ventaja técnica en el desarrollo turístico (comparado con otros donantes)?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT
Atención al genero	En el proceso de implementación del proyecto, se recopila información de género o de asuntos de minorías dentro de la comunidad local y cualquier enfoque o acción ejecutada para lograr que los efectos del proyecto se realicen justamente?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT

27 

Criterio de Evaluación: Efectividad

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos / Método de Obtención de Datos
Ítems de la Encuesta	Ítems de Sub-Encuesta	
Verificación del desempeño	<p>¿Se ha implementado alguna de las siguientes actividades en el Componente 1 (Fortalecimiento de Organización)?</p> <p>1.1 Realizar diagnostico (análisis FODA) de las funciones institucionales relacionadas que incluyen INGUAT, INTECAP, FUNDESA, AGEXPORT y ONGs (que incluye la revisión de resultados de estudios hechos por JICA en el 2002, por JICA-FUNDESA en el 2006 y por Contraparte Internacional en Petén).</p> <p>1.2 Realizar diagnostico organizacional de CATs e identificar problemas.</p> <p>1.3 Identificar apoyo necesario para fortalecimiento de CAT's, 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. 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, micro y pequeños empresarios del sector turismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe de Terminó • Informe de Evaluación de Medio plazo • Entrevista Expertos
	<p>¿Se ha implementado alguna de las siguientes actividades en el Componente 2 (Desarrollo de Producto Turístico)?</p> <p>2.1 Prepare Inventario de Atractivos turísticos, Actividades, Circuitos y Rutas. (Incluido – Dibujo del plano).</p> <p>2.2 Realizar estudios 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 Estudios 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>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe de Terminó • Informe de Evaluación de Medio plazo • Entrevista Expertos

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos / Método de Obtención de Datos
Ítems de la Encuesta	Ítems de Sub-Encuesta	
	<p>2.5 Realizar capacitación según los resultados de los estudios 2.2 y 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>¿Se ha implementado alguna de las siguientes actividades en el Componente 3 (Infraestructura y Servicios Turísticos)?</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>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe de Terminó • Informe de Evaluación de Medio plazo • Entrevista Expertos • Observación
	<p>¿Se ha implementado alguna de las siguientes actividades en el Componente 4 (Promoción y Comercialización)?</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 promocionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe de Terminó • Informe de Evaluación de Medio plazo • Entrevista Expertos • Observación
Logro de Resultados	<p>¿Se ha alcanzado los resultados esperados del Componente 1 (Las funciones del Comité de Autogestión Turística están fortalecidas y los mecanismos para el apoyo cooperativo entre el sector público, comunidades, micro y pequeños empresarios del sector turismo.)?</p> <p>¿Cuál es el resultado de indicadores (Numero de miembros de CATs', Diversidad de miembros de CATs')?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe Final • Encuesta de Referencia e Informe de Monitoreo • Entrevista Expertos
	<p>¿Se ha alcanzado los resultados esperados del Componente 2 (Los productos y paquetes turísticos están identificados y definidos)?</p> <p>¿Cuál es el resultado de los indicadores (Numero de productos turísticos)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe Final • Encuesta de Referencia e Informe de Monitoreo • Entrevista Expertos

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos / Método de Obtención de Datos
Ítems de la Encuesta	Ítems de Sub-Encuesta	
	<p>¿Se ha alcanzado los resultados esperados del Componente 3 (Los servicios y la infraestructura para recibir turistas, así como la conservación de los recursos turísticos, están mejorados)?</p> <p>¿Cuál es el resultado de los indicadores (Número de personas que recibieron entrenamiento, Número de proyectos de turismo concebidos y su progreso)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe Final • Encuesta de Referencia e Informe de Monitoreo • Entrevista Expertos
	<p>¿Se ha alcanzado los resultados esperados del Componente 4 (Los productos y paquetes turísticos definidos, están reconocidos en los niveles nacionales e internacionales)?</p> <p>¿Cuál es el resultado de los indicadores (Número y variedad de materiales de promoción turística, Variedad en el tipo de clientes (segmentos de mercado))?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe Final • Encuesta de Referencia e Informe de Monitoreo • Entrevista Expertos
Efectividad del entrenamiento	¿Satisface las necesidades de los participantes el tipo y contenido de los entrenamientos?	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe Final • Informe de Evaluación de Medio plazo • Evaluación CAT's
	¿Es el nivel de satisfacción del entrenamiento alto?	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe Final • Informe de Evaluación de Medio plazo • Evaluación CAT's
	Es el nivel de entrenamiento efectivo para fortalecer la organización de CATs? De ser así, ¿cómo es efectivo?	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe Final • Informe de Evaluación de Medio plazo • Evaluación CAT's
Prospectos de obtención de los propósitos del proyecto	<p>¿Se ha alcanzado el propósito de el proyecto (la capacidad gerencial de los Comités de Autogestión Turística está fortalecida, y se ofrece turismo basado en el uso de recursos locales en las áreas de las Verapaces y Petén)? O ¿hay algún prospecto para alcanzar el propósito del proyecto para el final del proyecto?</p> <p>¿Cuál fue el resultado de los indicadores (Monto del presupuesto anual de los CAT's, número de establecimientos relacionados al turismo, número de empleos relacionados al turismo.)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe Final • Encuesta de Referencia e Informe de Monitoreo • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs
Contribución de resultado para el logro del propósito del	¿Cuál es el grado de contribución de cada resultado (Fortalecimiento de la Organización, Desarrollo del Producto Turístico, Infraestructura y Servicio de Turismo, Mercadeo y Promoción) para lograr el propósito del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe Final • Encuesta de Referencia e Informe

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos / Método de Obtención de Datos
Ítems de la Encuesta	Ítems de Sub-Encuesta	
proyecto		de Monitoreo • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs
Elaboración de una clave de supuestos	Did the key assumptions indicated in PDM (Natural and/or human disasters that influence the tourist movement in a negative manner do not occur, 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) be realized?	• Informe de Progreso • Informe Final • Informe de Evaluación de Medio plazo • Entrevista Expertos
Otras contribuciones al cumplimiento de los objetivos del proyecto	¿Hay algún factor que contribuya para alcanzar los objetivos del proyecto además del proyecto?	• Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs
Contribución de proyectos de otros donantes	¿Hubo alguna línea demarcando y efectos de sinergia don respecto a proyectos de otros donantes?	• Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs
Factores que inhiben el logro de los objetivos del proyecto	¿Tiene alguna influencia la separación de tareas de las contraparte de INGUAT y los miembros de CATs en la implementación del proyecto y sus efectos? ¿Existe alguna otra influencia negativa?	• Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs

Criterio de Evaluación: Eficiencia

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos / Método de Obtención de Datos
Ítem de la Encuesta	Ítems de Sub-Encuesta	
Verificación de Aportes	¿Fueron los aportes de parte de Japón provistos según lo planeado (1 Experto de largo plazo, 3 Expertos par acorto plazo, Entrenamiento de Contraparte, Provisión de materiales y equipo necesarios, costos locales)?	• Entrevista Expertos
	Fueron lo soportes de parte de Guatemala provistos según lo planeado (Personal de Contraparte, Fondos para la ejecución del Plan de Acción (infraestructura construcción, equipo, promoción, etc.), Vehículo y conductor, costo local (espacio de oficina, etc.))?	• Entrevista Expertos
Calidad, cantidad y puntualidad de los aportes observados desde los resultados obtenidos	¿Fueron el cantidad de expertos enviados, sus áreas de experiencia y el momento de su llegada adecuados?	• Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT
	¿Fueron el conteo de personas, colocación y habilidades de la contraparte adecuados?	• Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT
	¿Fueron el número de aprendices, sus campos, contenido de entrenamientos y puntualidad adecuados?	• Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT
	¿Fueron adecuados el tipo, cantidad y puntualidad de la instalación del equipo?	• Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT
	¿Fueron adecuados el presupuesto y costo del proyecto?	• Entrevista Expertos
	¿Fueron adecuados los costos locales de la contraparte?	• Entrevista Expertos
Costos comparado a proyectos similares	¿Fueron los costos totales invertidos adecuados comparados con proyectos similares?	• Proyectos Similares
Factores que inhiben la eficiencia del proyecto	¿Hubo algún factor que inhibió la fácil implementación del proyecto?	• Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs
Método para la transferencia de tecnología	¿Hubo algún problema con el método de tecnología transferido por los expertos?	• Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT Entrevista CATs
Sistema Administrativo del Proyecto	¿Hubo algún problema en el sistema de monitoreo, proceso de toma de decisiones y mecanismos de comunicación dentro del proyecto? ¿Ocurrió algún otro problema durante el proceso de implementación del proyecto? Si lo hubo, ¿cuál fue la causa?	• Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs

Handwritten signature and initials, possibly 'GJ' and 'M', with a large '27' written to the left.

Criterio de Evaluación: Impacto

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos / Método de Obtención de Datos
Ítem de la Encuesta	Ítem de la Encuesta	
Prospectos de obtención de objetivo superior	<p>¿Hay algún prospecto para alcanzar el objetivo superior del proyecto (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)?</p> <p>What is the result of indicators (Number of tourist arrivals to the tourism sites, Number of establishments that obtained environmental certification)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Progreso • Informe Final • Encuesta de Referencia e Informe de Monitoreo • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT
Otros efectos domino	¿Hay algún impacto sobre las políticas y sistemas relacionados a la industria del turismo en Guatemala?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview • Cuestionario SEGEPLAN
	Además del objetivo general y el propósito del proyecto, ¿existe algún impacto positivo producidos por el proyecto (por favor muestre un ejemplo práctico de cambios por la implementación del proyecto)?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs
	¿Hay algún impacto negativo que causado por el proyecto (por favor muestre un ejemplo práctico de cambios por la implementación del proyecto)?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs
Desarrollo los resultados del proyecto para impactar	¿Cual resultado es el más efectivo de los resultados del proyecto y tendrá un impacto en el desarrollo turístico futuro en Guatemala?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT

Handwritten signature and initials, possibly 'Z' and 'md'.

Criterio de Evaluación: Sostenibilidad

Preguntas de Evaluación		Fuente de Datos / Método de Obtención de Datos
Ítem de la Encuesta	Ítem de la Encuesta	
Política de Sostenibilidad	¿Se continuara con la política de desarrollo turístico en el futuro en Guatemala?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview • Cuestionario SEGEPLAN
	¿Estará la posición de los CATs dentro del desarrollo turístico más fortalecido que ahora?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview
Sostenibilidad de organizaciones y sistemas	¿Se mantendrán o se fortalecerán los sistemas administrativos de CAT's del INGUAT después de completado el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview
	¿Es efectiva la estructura existente de los CATs (unidad municipal)? ¿Se mantendrá la estructura en el futuro?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs
	¿Se ofrecerá el entrenamiento para los CATs en colaboración con el INTECAP después del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview • Cuestionario INTECAP
	¿El equipo provisto se mantendrá y manejará adecuadamente después del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT
Sostenibilidad de Habilidades	¿Tiene el INGUAT la capacidad de administración para continuar con el desarrollo de capacidades de los CATs después del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT
	¿Tienen los CATs suficiente capacidad para implementar y desarrollar las actividades futuras?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs
Sostenibilidad financiera	¿Asignara el INGUAT un presupuesto a los CATs y los apoyara financieramente después del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview
	¿Tienen los CAT's una perspectiva para asegurar los recursos financieros o un plan para gestionar fondos?	<ul style="list-style-type: none"> • CAT interview
Sostenibilidad del ambiente	¿Hay algún plan para mejorar la seguridad pública y construir la infraestructura de turística necesaria para el desarrollo turístico en el futuro?	<ul style="list-style-type: none"> • INGUAT interview • Cuestionario SEGEPLAN
Desarrollo Futuro	¿Qué es lo necesario para la sostenibilidad del proyecto además de los elementos previos?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs
	¿Hay alguna recomendación de cómo se debería usar los logros del proyecto en el futuro?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs
	¿Hay alguna sugerencia de cómo debería hacerse el desarrollo del turismo en Guatemala en un futuro (ej. Fortalecimiento de turismo comunitario, elección de grupo de turistas objetivo)?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Expertos • Entrevista INGUAT • Entrevista CATs

2. 主要面談者

主要面談者

INGUAT	<p>Mr. Roberto Robles Gonzales (観光庁長官)</p> <p>Mr. José Julio Díaz Anleu (商品開発局局長)</p> <p>Ms. Gloria Ralda (CAT コーディネーター)</p> <p>Ms. Ana Lucrecia Gordillo Sandoval (プロジェクト調査課課長)</p> <p>Ms. Alejandrina Silva (文化遺産課課長)</p> <p>Ms. Helene Schleeauf (アルタ・ベラパス県観光プロモーター)</p> <p>Mr. Byron Alvarado (バハ・ベラパス県観光プロモーター)</p> <p>Ms. Edna Sura López (ペテン県観光プロモーター)</p> <p>Ms. Carmen Elizabeth Palacios (ペテン県観光プロモーター)</p>
INTECAP	<p>Ms. Virginia Sagastume (ペテン県担当)</p>
CAT	<p>CAT San Jerónimo メンバー</p> <p>CAT Rabinal メンバー</p> <p>CAT Camino Pokom (Santa Cruz, San Cristobal Verapaz, Tactic) メンバー</p> <p>CAT Chisec メンバー</p> <p>CAT Sayaxché メンバー</p> <p>CAT El Remate メンバー</p> <p>CAT La Libertad メンバー</p> <p>CAT Poptún メンバー</p> <p>CAT Livingston メンバー</p>
在グアテマラ 日本国大使館	<p>鈴木 一泉 大使</p> <p>森田 聡 一等書記官</p>
JICA グアテマラ 事務所	<p>佐々木 所長</p> <p>青木 次長</p> <p>伊藤 珠代 企画調査員</p>
日本人専門家	<p>平林 啓記 専門家 (総括/地域観光開発)</p> <p>遠井 大介 専門家 (業務調整/組織能力強化)</p>

3. 評価グリッド

評価グリッド

評価項目：妥当性

大項目		評価設問		必要なデータ／データ収集方法	調査結果
		小項目			
相手国の開発政策との整合性		プロジェクト開始以後、グアテマラの国家政策・開発計画に変更はないか（観光振興は依然、グアテマラの重要政策であるか）。		<ul style="list-style-type: none"> グアテマラ国家政策・国家中長期計画 SEGEPLAN 質問票 	<ul style="list-style-type: none"> 2007～2008年制定の『国家計画』の4つの柱のうちの1つ「生産性」は、主に「経済発展」と「防災」の2つの項目からなり、「経済発展」の分野では更に17の項目が挙げられ、17項目中の2番目に「地域の経済発展を視野に入れた観光の促進」が述べられている。ほかにも、地域の中小零細企業の育成や地域のコミュニティ発展など、本プロジェクトに関連する課題が国家計画のなかに入っている。 SEGEPLAN への質問票では、観光開発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おり、経済社会開発の手段として観光が重視されている、との回答を得た。
	日本の援助政策との整合性	プロジェクト開始以後、日本の対グアテマラ援助政策・JICA 対グアテマラ国別事業展開計画に変更はないか。	<ul style="list-style-type: none"> 対グアテマラ援助政策 JICA 対グアテマラ国別事業展開計画 	<ul style="list-style-type: none"> 対グアテマラ ODA の基本方針は、技術協力プロジェクトに関しては、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支援を引き続き行っていく方針。 重点分野としては、2008年5月に開催された広域 ODA タスクフォースにおいて、対中米広域協力では「インフラ統合」「観光」「気候変動」を重点分野とし、続く2008年6月に開催された現地 ODA タスクフォースでは、「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。 2009年に更新された『JICA 対グアテマラ国・事業展開計画』では、「地域開発」「持続的開発」「民主化定着」が重点分野とされ、本プロジェクトは「地域開発」の一環として実施されている。 	
プロジェクトのアプローチ	プロジェクトはグアテマラの観光セクターの開発課題に対して効果を上げる戦略として適切であったか。		<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 関係者への質問票調査やヒアリングからは、本プロジェクトの「観光開発における一手段として CAT に焦点を絞り、その仕組みづくり・強化を支援する」というアプローチは適切との回答を得た。 	

大項目	評価設問		必要なデータ／データ収集方法	調査結果
		小項目		
			<ul style="list-style-type: none"> INGUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> だが、CAT はおのおのメンバーの構成や内容、教育レベルがかなり異なり、観光事業者で構成され日本の観光協会に近い形の CAT もあれば、メンバーのほとんどが農業従事者で農民グループのような CAT もあるため、本プロジェクトのように対象地域の CAT 全部を一律に同じ方法で支援するのは、あまり戦略的ではなかった。 関係者への質問票調査やヒアリングからは、CAT への支援は妥当であるとの回答を得た。 CAT の組織能力強化が本プロジェクトの目標であるのに、組織能力の基準がプロジェクト内で共有されていなかったことは問題であった。プロジェクトの計画時または実施中に関係者である程度の基準を設定し、それによって強化の方法を検討するなどの措置が必要であった。 おおむね妥当であるが、ベラパス地域、特にバハ・ベラパス県は観光地としての競争力がやや弱い。 3 県の場所が離れておらず固まっていたことは、活動を実施するうえでよかったが、専門家の M/M に比べて対象範囲の面積が広すぎた。 応用は十分可能。他地域の CAT にプロジェクトの知識・経験・ノウハウを普及させるために、作成予定の各種マニュアルを完成させることが必要。
ターゲット・グループの選定の	観光振興・開発のための能力強化の対象として、CAT は適切であったか。	<p>専門家ヒアリング</p> <ul style="list-style-type: none"> INGUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 他ドナーによるグアテマラ観光分野への支援はほとんどが小規模で、しかもハードが中心であるので、本プロジェクトのような地域の観光人材育成をめざした支援は有効であり、このようなアプローチにおける日本の優位性は高い。 本プロジェクトでは女性の参加率が非常に高く、保守的とされるベラパス地域においても CAT のなかで女性メンバーが中心的役割を果たしているなど、ジェンダーへの配慮がなされていた。
ターゲット・グループ以外への波及性	プロジェクトは対象地域以外にも応用可能か。	<p>専門家ヒアリング</p> <ul style="list-style-type: none"> INGUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 他ドナーによるグアテマラ観光分野への支援はほとんどが小規模で、しかもハードが中心であるので、本プロジェクトのような地域の観光人材育成をめざした支援は有効であり、このようなアプローチにおける日本の優位性は高い。 本プロジェクトでは女性の参加率が非常に高く、保守的とされるベラパス地域においても CAT のなかで女性メンバーが中心的役割を果たしているなど、ジェンダーへの配慮がなされていた。
日本の技術の比較優位性	観光振興において、日本は適切なノウハウをもっていたか(グアテマラにおける他ドナーの活動との比較)。	<p>専門家ヒアリング</p> <ul style="list-style-type: none"> INGUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 他ドナーによるグアテマラ観光分野への支援はほとんどが小規模で、しかもハードが中心であるので、本プロジェクトのような地域の観光人材育成をめざした支援は有効であり、このようなアプローチにおける日本の優位性は高い。 本プロジェクトでは女性の参加率が非常に高く、保守的とされるベラパス地域においても CAT のなかで女性メンバーが中心的役割を果たしているなど、ジェンダーへの配慮がなされていた。
ジェンダーへの配慮	プロジェクト実施に際し、裨益対象者となる地域住民のジェンダー情報を適宜収集し、プロジェクトによる効果が適切にもたらされるような工夫を行うなど、ジェンダー配慮がなされていたか。	<p>専門家ヒアリング</p> <ul style="list-style-type: none"> INGUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 他ドナーによるグアテマラ観光分野への支援はほとんどが小規模で、しかもハードが中心であるので、本プロジェクトのような地域の観光人材育成をめざした支援は有効であり、このようなアプローチにおける日本の優位性は高い。 本プロジェクトでは女性の参加率が非常に高く、保守的とされるベラパス地域においても CAT のなかで女性メンバーが中心的役割を果たしているなど、ジェンダーへの配慮がなされていた。

評価項目：有効性

評価項目：有効性		調査結果
大項目	評価設問 小項目	
活動の実施状況	<p>下記のコンポーネント1：組織能力強化に係る活動は実施されたか。</p> <p>1.1 観光庁、職業訓練庁 (INTECAP)、FUNDESA や 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。</p> <p>1.2 CATs の組織分析を実施し、問題を特定する。</p> <p>1.3 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。</p> <p>1.4 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。</p> <p>1.5 各県レベルの CATs の観光戦略プランを策定する。</p> <p>1.6 各県レベルの CATs のオペレーション・プランを策定する。</p> <p>1.7 分析結果に基づいて、管理運営能力のキャパシティ・デイバロップメントを実施する。</p> <p>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。</p>	<p>必要なデータ／データ収集方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業進捗報告書 ・ 業務完了報告書 ・ 中間レビュー調査報告書 ・ 専門家ヒアリング
	<p>下記のコンポーネント2：観光商品開発に係る活動は実施されたか。</p>	<p>調査結果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各活動の実施状況については、報告書本文「第3章 プロジェクトの実績」の「3.2 活動実績」の表を参照。
		<p>調査結果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各活動の実施状況については、報告書本文「第3章 プロジェクトの実績」の「3.2 活動実績」の表を参照。

評価設問		調査結果
大項目	小項目	
	<p>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を作成する。</p> <p>2.2 観光セクターにおけるマーケティング調査を実施する。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>2.6 カテゴリーごとに観光プロジェクトの年次コンテンツを開催して、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。</p>	<p>必要なデータ／データ収集方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家ヒアリング
	<p>下記のコンポーネント 3：観光インフラとサービスに係る活動は実施されたか。</p> <p>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（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）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業進捗報告書 ・ 業務完了報告書 ・ 中間レビュー調査報告書 ・ 専門家ヒアリング ・ 現地視察
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 各活動の実施状況については、報告書本文「第 3 章 プロジェクトの実績」の「3.2 活動実績」の表を参照。

評価設問		調査結果																		
大項目	小項目																			
	<p>3.2 資金調達と資金管理を実施する。</p> <p>3.3 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。</p> <p>3.4 観光資源の管理運営機能向上のためのキャリアパシテイ・デイバロップメントに必要なマニキ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。</p>																			
	<p>下記のコンポーネント4：マーケティング及びプロモーションに係る活動は実施されたか。</p> <p>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。</p> <p>4.2 マーケティング及びプロモーションのキャリアパシテイ・デイバロップメントに必要なマニキ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。</p> <p>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。</p> <p>4.4 プロモーション・イベントを開催する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 各活動の実施状況については、報告書本文「第3章 プロジェクトの実績」の「3.2 活動実績」の表を参照。 																		
アウトプットの達成度	<p>コンポーネント1のアウトプット (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)は達成されたか。PDM指標 (CATのメンバー数、CATメンバーの職種数)の結果はどうか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書 業務完了報告書 中間レビュー調査報告書 専門家ヒアリング 現地視察 <p>・ PDM指標の結果は以下の表のとおり。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>Baseline Mar.2008</th> <th>2nd Sep.2008</th> <th>3rd Mar.2009</th> <th>4th Sep.2009</th> <th>5th Jun.2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CATのメンバー数</td> <td>144</td> <td>144</td> <td>155</td> <td>190</td> <td>300</td> </tr> <tr> <td>CATメンバーの職種数</td> <td>73</td> <td>73</td> <td>74</td> <td>81</td> <td>94</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書 業務完了報告書 モニタリング結果 専門家ヒアリング 	指標	Baseline Mar.2008	2nd Sep.2008	3rd Mar.2009	4th Sep.2009	5th Jun.2010	CATのメンバー数	144	144	155	190	300	CATメンバーの職種数	73	73	74	81	94
指標	Baseline Mar.2008	2nd Sep.2008	3rd Mar.2009	4th Sep.2009	5th Jun.2010															
CATのメンバー数	144	144	155	190	300															
CATメンバーの職種数	73	73	74	81	94															

大項目		評価設問		必要なデータ／データ収集方法	調査結果																		
		小項目																					
		<p>コンポーネント2のアウトプット(観光商品やパッケージが特定され、定義される)は達成されたか。PDM 指標(プロジェクト対象地域の各市の観光商品数)の結果はどうか。</p>		<ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書 業務完了報告書 モニタリング結果 専門家ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 質問票調査やヒアリング結果から、CAT の組織能力強化は各 CAT によって異なり、差が大きいという結果が得られ、コンポーネント1のアウトプットの達成度については判断が難しい。 PDM 指標の結果は以下の表のとおり。 <table border="1" data-bbox="507 253 647 1055"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>Baseline Mar.2008</th> <th>2nd Sep.2008</th> <th>3rd Mar.2009</th> <th>4th Sep.2009</th> <th>5th Jun.2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>プロジェクト対象地域の各市の観光商品数</td> <td>66</td> <td>93</td> <td>111</td> <td>141</td> <td>146</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 指標結果のとおり、プロジェクト2のアウトプットの達成度は高い。 指標結果のとおり、プロジェクト2のアウトプットの達成度は高い。 	指標	Baseline Mar.2008	2nd Sep.2008	3rd Mar.2009	4th Sep.2009	5th Jun.2010	プロジェクト対象地域の各市の観光商品数	66	93	111	141	146						
指標	Baseline Mar.2008	2nd Sep.2008	3rd Mar.2009	4th Sep.2009	5th Jun.2010																		
プロジェクト対象地域の各市の観光商品数	66	93	111	141	146																		
		<p>コンポーネント3のアウトプット(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・インフラが改善される)は達成されたか。PDM 指標(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、計画・申請・承認・実施されたプロジェクトの数)の結果はどうか。</p>		<ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書 業務完了報告書 モニタリング結果 専門家ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 上記指標はコンポーネント3の状況を示す指標としてはあまり適切でなく、どちらかというとコンポーネント1の状況を示した指標といえる。 質問票調査やヒアリング結果から、コンポーネント3はグアテマラ関係者から内容の意味が正確に理解されておらず、認識自体が低かったため、コンポーネント3のアウトプットの達成度はやや低い。 <table border="1" data-bbox="863 253 1099 1055"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>Baseline Mar.2008</th> <th>2nd Sep.2008</th> <th>3rd Mar.2009</th> <th>4th Sep.2009</th> <th>5th Jun.2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>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</td> <td>642</td> <td>1,071</td> <td>1,707</td> <td>2,353</td> <td>3,172</td> </tr> <tr> <td>計画、申請、承認、実施されたプロジェクトの数</td> <td>45</td> <td>45</td> <td>48</td> <td>57</td> <td>103</td> </tr> </tbody> </table>	指標	Baseline Mar.2008	2nd Sep.2008	3rd Mar.2009	4th Sep.2009	5th Jun.2010	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	642	1,071	1,707	2,353	3,172	計画、申請、承認、実施されたプロジェクトの数	45	45	48	57	103
指標	Baseline Mar.2008	2nd Sep.2008	3rd Mar.2009	4th Sep.2009	5th Jun.2010																		
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	642	1,071	1,707	2,353	3,172																		
計画、申請、承認、実施されたプロジェクトの数	45	45	48	57	103																		

評価設問		調査結果
研修の有効性	<p>コンポーネント4のアウトプット(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)は達成されたか。PDM 指標(観光プロモーションの素材の数、観光プロモーションの種類の種類)の結果はどうか。</p>	<p>必要なデータ／データ収集方法</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書 業務完了報告書 モニタリング結果 専門家ヒアリング
	<p>受講者のニーズに合った研修が提供されたか。</p>	<p>事業進捗報告書</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務完了報告書 中間レビュー調査報告書 CAT ヒアリング
	<p>研修に対する受講者の満足度は高いか。</p>	<p>事業進捗報告書</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務完了報告書 中間レビュー調査報告書 CAT ヒアリング
	<p>研修の受講は CAT の組織能力強化に貢献しているか。貢献しているとするならば、どのように貢献しているか。</p>	<p>事業進捗報告書</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務完了報告書

・ PDM 指標の結果は以下の表のとおり。

指標	Baseline Mar.2008	2nd Sep.2008	3rd Mar.2009	4th Sep.2009	5th Jun.2010
観光プロモーションの素材の数	53	53	62	268	397
観光プロモーションの素材の種類	5	5	5	6	7

・ 指標結果のとおり、プロジェクトによって観光プロモーションの素材が確実に開発されたが、これらのプロモーション素材が国内及び国際的に認知されたかどうかは分からない。プロモーション活動は行われたが、認知状況についての明確なデータはなく、コンポーネント4のアウトプットの達成度は普通。

・ CAT への質問票調査・ヒアリングからは、ニーズに合った研修が受講できた、との回答を得た。

・ 『現状調査・分析報告書』において示された、各 CAT に対して行われた最初のワークショップで挙げられた課題・ニーズ等を見直し、観光プロモーターがそれらのニーズに基づいて、実施する研修を決めた。

・ CAT への質問票調査・ヒアリングからは、おおむね研修に対する満足度は高い。

・ CAT への質問票調査・ヒアリングからは、「役に立った」「ニーズに合った研修が受講できた」との回答がほとんどであったが、実際にどう役に立ったかを問うと、あまりはきりした回答が得られなかった。

評価設問		調査結果																								
			大項目	小項目																						
必要なデータ／データ収集方法	<ul style="list-style-type: none"> 中間レビュー調査報告書 CATヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な効果の例は、料理・サービス関係の研修を受けたレストラン経営者のメンバーから、「店の売り上げが上がった」という例があったぐらいい。 よって、研修実施の効果について、プロジェクト目標の達成に有効であったのかどうかは判断が難しい。 PDM指標の結果は以下の表のとおり。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>Baseline Mar.2008</th> <th>2nd Sep.2008</th> <th>3rd Mar.2009</th> <th>4th Sep.2009</th> <th>5th Jun.2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CATの年間予算額</td> <td>458,500</td> <td>458,500</td> <td>55,500</td> <td>501,179</td> <td>755,728</td> </tr> <tr> <td>プロジェクト対象地域の各市の観光セクターの企業数</td> <td>2,208</td> <td>2,214</td> <td>2,094</td> <td>2,729</td> <td>2,907</td> </tr> <tr> <td>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</td> <td>5,724</td> <td>5,722</td> <td>5,722</td> <td>8,216</td> <td>9,363</td> </tr> </tbody> </table>	指標	Baseline Mar.2008	2nd Sep.2008	3rd Mar.2009	4th Sep.2009	5th Jun.2010	CATの年間予算額	458,500	458,500	55,500	501,179	755,728	プロジェクト対象地域の各市の観光セクターの企業数	2,208	2,214	2,094	2,729	2,907	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	5,724	5,722	5,722	8,216	9,363
指標	Baseline Mar.2008	2nd Sep.2008	3rd Mar.2009	4th Sep.2009	5th Jun.2010																					
CATの年間予算額	458,500	458,500	55,500	501,179	755,728																					
プロジェクト対象地域の各市の観光セクターの企業数	2,208	2,214	2,094	2,729	2,907																					
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	5,724	5,722	5,722	8,216	9,363																					
<p>プロジェクト目標（ベラパス2県及びベテン県において、CATsの能力が強化され、地域の資源を活用した観光振興が図られる）は達成されたか、もしくは、プロジェクト終了までに達成される見込みか。PDM指標（CATの年間予算額、プロジェクト対象地域の各市の観光セクターの企業数、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）の結果はどうか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書 業務完了報告書 中間レビュー調査報告書 専門家ヒアリング INGUATヒアリング CATヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 指標結果からは、プロジェクト目標の達成が支持される。 だが、質問票調査やヒアリング結果から、コンポーネント1と同様、CATの組織能力強化の度合いが各CATによって大きく異なり、一律に全体としての結論を出すのは難しい。 本プロジェクトではそもそも組織能力の「基準」があらかじめ設定されておらず、どういう状態が強化されたといえるのか、プロジェクト内で基準が共有されていなかったため、例えば日本人専門家とグアテマラ側カウンタートで強化されたと思うCATが異なるなど、組織能力強化の達成度を客観的に評価することが難しかった。 よって、プロジェクト目標の達成度を判断するのは難しい。 CATへのヒアリングからは、4つのコンポーネントのうち、コンポーネント1（組織能力強化）とコンポーネント4（マーケティング及びプロモーション）が重要との回答を得た。 																								
<p>アウトプットのプロジェクト目標</p>	<p>各アウトプットのプロジェクト目標達成への貢献度はどうか。</p>																									

大項目		評価設問		調査結果
		小項目	必要なデータ／データ収集方法	
達成への貢献度			<ul style="list-style-type: none"> 査報告書 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング CAT ヒアリング 	
	外部条件の影響	PDM で特定された外部条件の影響はあったか。	<ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書 業務完了報告書 中間レビュー調査報告書 専門家ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト実施期間中に政権が交代し、FUNDESA がプロジェクト実施体制メンバーから外れた (PDM でグアテマラ側実施体制が変更された)。 一部の CAT において、政治的な理由によりメンバーが交代させられた例が報告された。
他のプロジェクト目標達成への貢献度		プロジェクト以外に、プロジェクト目標の達成に貢献している要因はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング CAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 下記「他ドナーのプロジェクトへの貢献度」の項を参照。
他ドナーのプロジェクトへの貢献度		他ドナーによるプロジェクトとのデマケ、相乗効果はあったか。	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング CAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> ベネン県 Poptun 市において、ドイツ GTZ が地域開発の一環として市役所への支援 (Local Development through Good Municipal Governance) を行っており、この影響もあって、CAT Poptun は市役所との関係が良好で、観光開発における CAT と市役所との協力・連携活動が見られた。これは、他ドナー支援と本プロジェクトとの相乗効果だといえる。
プロジェクト目標達成を阻害している要因		カウンターパート及び CAT メンバーの部署異動・離職等は、プロジェクトの実施及び効果に影響があったか。その他、プロジェクト目標の達成を阻害している要因はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング CAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 一部の CAT において、政治的な理由によりメンバーが交代させられた例が報告された。 政権交代・政治的理由による INGUAT 及び CAT メンバーの変更は避けられないため、各種マニュアルを作成し、CAT メンバー等が変更した際にはそのマニュアルを参照するなどの対策が必要。

評価項目：効率性

大項目	評価設問		必要なデータ／データ収集方法	調査結果
	小項目			
インプットの状況	日本側からの投入は計画どおり（PDM：長期専門家派遣1名、短期専門家派遣5名、研修員受入、機材供与、ローカルコスト負担）に行われたか。	グ	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 日本側の投入実績については、報告書本文「第3章 プロジェクトの実績」の「3.1 投入実績」の表を参照。
	グアテマラ側からの投入は計画どおり（PDM：カウンターパート配置、施設提供、ローカルコスト負担）に行われたか。	グ	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> グアテマラ側の投入実績については、報告書本文「第3章 プロジェクトの実績」の「3.1 投入実績」の表を参照。
アウトプットから見た投入の質・量・タイミング	専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期は適切だったか。	グ	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> おおむね適切であったが、専門家の分野に「サービス・ホスピタリティ」の専門家がいとよかった。 短期専門家の投入量が年3M/Mと比較的少なかったため、そのM/Mでカバーするには対象範囲が広すぎた。4～5M/Mくらいが適当。
	カウンターパートの人数、配置状況、能力は適切だったか。	グ	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> おおむね適切であった。プロジェクト1年目はグアテマラ側カウンターパートの実施体制に問題があったが、カウンターパートのメンバーの変更によりこの問題は解消された。
供与機材の種類、量、設置時期は適切だったか。	研修員受入れの人数、分野、研修内容、研修期間、受入れ時期は適切だったか。	グ	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> おおむね適切であったが、本邦研修の参加者で、INGUATの職員を減らしてCATのメンバーを入れてもよかった。また、6人まとめてよりも、少ない人数で回数を分けた方がよかった。
	供与機材の種類、量、設置時期は適切だったか。	グ	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> おおむね適切であった。
プロジェクトの全体予算・ローカルコストは適性規模であったか。	プロジェクトの全体予算・ローカルコストは適性規模であったか。	グ	<ul style="list-style-type: none"> INQUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> おおむね適切であった。
	カウンターパートのコスト負担は適性規模であったか。	グ	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> おおむね適切であった。

大項目		評価設問		必要なデータ／データ収集方法	調査結果
		小項目			
類似プロジェクトとのコスト比較	類似プロジェクトと比較して、プロジェクトの総投入コストは妥当だったか。		類似案件	<ul style="list-style-type: none"> 類似プロジェクトの適切な例がないため、他のプロジェクトとの比較は難しい。 	
	効率性を阻害した要因	プロジェクトの実施にあたって、円滑な業務遂行が阻害された要因はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング CAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 中間レビュー調査で実施プロセス上の問題点として指摘された、日本人専門家の実施体制、グアテマラ側カウンタートの実施体制、県レベルのCAT への活動（観光戦略プランやオペレーション・プランの策定）、モニタリング活用法の4つの問題点があったが、これらのうち多くはプロジェクト実施中に改善された。 	
技術移転の方法	技術移転の方法に問題はなかったか。		<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング CAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 開始当初、専門家主導でプロジェクト活動が実施される傾向があったが、途中で改善された。 	
プロジェクトのメンテナンス体制	プロジェクトのモニタリングの仕組み、意思決定過程、JICA 本部・在外事務所の機能、プロジェクト内のコミュニケーションの仕組みなどに問題はなかったか。		<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング CAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 上記「効率性を阻害した要因」の項で挙げたように、プロジェクトのメンテナンス体制として幾つかの問題点があったが、プロジェクト実施中に改善が試みられた。 カウンタートやCAT メンバーへの質問票調査やヒアリングから、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取れており、満足のいくやり方で行われた、との回答を得た。 	

評価項目：インパクト

大項目	評価設定		必要なデータ／データ収集方法	調査結果																		
	小項目																					
上位目標の達成見込み	上位目標（グアテマラの持続可能な観光及び自然・文化資源の保全が促進され、経済開発と貧困削減に寄与する）は達成される見込みはあるか。 PDM 指標（プロジェクト対象地域の各市の訪問者数、プロジェクト対象地域の各市で認証取得した企業数）の結果はどうか。		<ul style="list-style-type: none"> 事業進捗報告書 業務完了報告書 中間レビュー調査報告書 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング 	<p>・ PDM 指標の結果は以下の表のとおり。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>Baseline Mar.2008</th> <th>2nd Sep.2008</th> <th>3rd Mar.2009</th> <th>4th Sep.2009</th> <th>5th Jun.2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>プロジェクト対象地域の各市の訪問者数</td> <td>830,400</td> <td>834,401</td> <td>836,137</td> <td>944,826</td> <td>1,008,099</td> </tr> <tr> <td>プロジェクト対象地域の各市で認証取得した企業数</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>17</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 指標結果からは、上位目標の達成見込みが支持される。 だが、上記指標値の伸びとプロジェクト活動との因果関係がはつきりしておらず、指標データが増えたのは必ずしもプロジェクトによる効果だとは断定できない。むしろ、他の要因（中米4カ国間の移動自由化など）による影響が大きいと考えられる。 質問票調査やヒアリング結果からは、上記の因果関係や実際の状況についてのはつきりとした回答が得られなかったため、上位目標の達成見込みについては、現時点での判断は難しい。 	指標	Baseline Mar.2008	2 nd Sep.2008	3 rd Mar.2009	4 th Sep.2009	5 th Jun.2010	プロジェクト対象地域の各市の訪問者数	830,400	834,401	836,137	944,826	1,008,099	プロジェクト対象地域の各市で認証取得した企業数	10	10	10	17	22
指標	Baseline Mar.2008	2 nd Sep.2008	3 rd Mar.2009	4 th Sep.2009	5 th Jun.2010																	
プロジェクト対象地域の各市の訪問者数	830,400	834,401	836,137	944,826	1,008,099																	
プロジェクト対象地域の各市で認証取得した企業数	10	10	10	17	22																	
その他の波及効果	プロジェクトの実施によるグアテマラの観光振興に関する政策・制度への影響はあるか。 プロジェクト目標及び上位目標以外に、プラスのインパクトが生じているか（プロジェクトの実施による具体的な変化の事例はあるか）。		<ul style="list-style-type: none"> INGUAT ヒアリング 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング CAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトの経験を生かし、今後CATを通じて地域レベルでの観光振興が図られる見込みである。 イベント開催におけるCATの自力の資金調達や、地域内外でのCATメンバー同士の活発な交流、メキシコとの交流、「道の駅」のコンセンプトの普及など。 																		

大項目		評価設問		必要なデータ／データ収集方法	調査結果
		小項目			
		プロジェクトの実施により、計画時に予期していなかった負のインパクトが生じてはいないか(具体的な変化の事例はあるか)。		<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家ヒアリング ・ INGUAT ヒアリング ・ CAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本プロジェクトの負の影響については実施中に報告がなく、今後もプロジェクトによるマイナスインプакトが生じることは考えにくい。
プロジェクト成果からインパクトへの展開		プロジェクトの実施により得られた成果のうち、どの成果が一番大きく、また今後のグアテマラの観光開発にインパクトを与えらると思うか。		<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家ヒアリング ・ INGUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後のインパクトの出現について、幾つかの CAT においては、メンバーのモチベーションや意欲、組織能力とも高いため、今後更なるプラスのインパクトが出てくることが見込める。

評価項目：自立発展性

大項目	評価設定		必要なデータ／データ収集方法	調査結果
	小項目			
政策・制度面での持続性	観光振興・開発における CAT の位置づけは、今後継続される見込みか。	観光振興・開発における CAT の位置づけは、現在よりも強化される見込みか。	<ul style="list-style-type: none"> INGUAT ヒアリング SEGEPLAN 質問票 	<ul style="list-style-type: none"> グアテマラにおいて、観光産業は今後重要な位置づけにあり、観光開発は国の経済・社会開発に重要な手段となることが期待されているため、今後観光セクターが国の重要産業として発展していく見込みは十分ある。 観光を通じた地域の発展もめざされているので、今後も CAT を通じた地域レベルの観光開発政策が継続される見込みである。
	プロジェクト終了後、INGUAT における CAT 管理における現体制は維持されるか、もしくは強化される見込みか。	プロジェクト終了後、INGUAT における CAT 管理における現体制は維持されるか、もしくは強化される見込みか。	<ul style="list-style-type: none"> INGUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> INGUAT の今後の体制については、政権交代により職員が交代になる可能性は排除できないものの、CAT コーディネーターの存続は保たれるようである。だが、CAT の直接の担当者が中央の CAT コーディネーターと地方の観光プロモーターだけでは、まだ体制が弱いともいえる。INGUAT 内に「CAT 課」のような部署を組織するなど、INGUAT における CAT の支援体制をより強化していくことが必要。 市レベルの CAT による現体制は有効。今後も市レベルで CAT の活動が展開されていく見込みである。
体制面での持続性	CAT の現体制（市 CAT を中心に活動）は有効か。また、現体制は今後も維持されるか。		<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング CAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 継続される見込みである。
	プロジェクト終了後、INTECAP との共同実施による CAT への研修は継続されるか。	プロジェクト終了後の供与機材の維持管理体制に問題はないか。		<ul style="list-style-type: none"> INGUAT ヒアリング INTECAP 質問票

大項目	評価設問		必要なデータ／データ収集方法	調査結果
	小項目			
技術面での持続性	プロジェクト終了後、INGUAT は CAT の組織能力強化を継続していくためのマネジメント能力を有しているか。	プロジェクト終了後、INGUAT は CAT の組織能力強化を実施・展開していくのに十分か。	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 一般に、観光プロモーターが優秀で熱心であるところは、CAT の活動もより活発になるという傾向があり、CAT の活動の良し悪しが観光プロモーターの動きに左右されることもある。よって、なるべく政権交代の事に左右されないような、有能な観光プロモーターを育成していくことが、今後の CAT 発展のカギとなる。観光プロモーター用のマニキュアールを作成・完成させることが大事。 各 CAT によって異なる。CAT 個々の自立発展性を考えると、各 CAT によって発展性の度合いは異なるが、プロジェクト終了までに CAT マニキュアールが完成する予定であり、終了後、他地域の CAT にプロジェクトの知識・経験・ノウハウなどの技術が移転される可能性は十分にあり、CAT 全体としてみれば、発展性は見込まれる。 CAT にキーパーソン（リーダー）がいることが大事。 INGUAT から CAT への財務的支援は、研修の継続など、今後も支援が続く見込みである。
	CAT の自主財源確保のための取り組み・資金獲得の見込みはあるか。	プロジェクト終了後、INGUAT から CAT への活動振興予算は確保され、財務面での支援は行われるか。	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング CAT ヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> CAT 自身の資金調達については、今後イベント開催等においてスポンサーを獲得していくなどの方策が定着していけば、INGUAT に大きく頼らずとも自立した運営が可能になる。 グアテマラにおける観光産業の重要性も配慮して、政府レベルで治安の改善と観光インフラ整備の課題について、対策が講じられている。
環境面での持続性	今後の観光振興・開発に必要な、治安の改善や観光地インフラの整備等が行われる見込みはあるか。	今後の観光振興・開発に必要な、治安の改善や観光地インフラの整備等が行われる見込みはあるか。	<ul style="list-style-type: none"> INGUAT ヒアリング SEGEPLAN 質問票 	<ul style="list-style-type: none"> CAMTUR との関係が強化できれば望ましい。
	今後の展開	上記以外にプロジェクト終了後の持続性のために必要なことはあるか。	<ul style="list-style-type: none"> 専門家ヒアリング INGUAT ヒアリング CAT ヒアリング 	

評価設問		調査結果
大項目	小項目 プロジェクトの成果を今後どのように生かしていくべきかの提案はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトによりCATメンバーが自らスポンサー等を募ってイベントを開催するようになったが、このようなイベント開催における「実行委員会方式」が今後もCATの間で定着していけばよい。
	グアテマラの観光開発は、今後どのような方向性・アプローチで進めていくのがいいか（コミュニティ・ツーリズムの強化、外国人観光客と国内観光客のターゲットの照準など）。	<ul style="list-style-type: none"> CATの強化を図るには、観光プロモーターの人選・養成が大事。 治安の改善を市民運動で実施するような工夫。

4. CAT の能力強化度の評価について

CAT の組織能力強化度の評価について

今回の終了時評価調査では、各 CAT の組織能力強化度をレーティングによって評価する予定であった。しかし、提言 1 の INGUAT が CAT の状態を測る能力を強化すべく、プロジェクト残り期間中に、日本人専門家とグアテマラ側が協働で評価クライテリアを検討し、評価を実施することが有効と判断し、今次調査中の評価実施を見送ることとした。調査中に日本人専門家の意見をベースに作成した、下記のクライテリアをたたき台として、今後評価を実施する予定。

1. メンバーの間で会合が開かれている。
2. CAT が展望と目標に関するアクション・プランをもち、印刷物に載せている。
3. イベントを主催したことがある。
4. 観光事業者がメンバーにいる。
5. CAMTUR の会員がメンバーにいる。
6. 観光プロモーターとのコミュニケーションが良好。
7. 市役所職員、COCODE、COMUDE、CODEDE の委員とのコミュニケーションが良好。
8. 文化省 (MICUDE)、考古庁 (IDAHE)、環境省 (MARN)、自然保護審議会 (CONAP)、NGO の職員あるいはコンサルタントなど関係者とのコミュニケーションが良好。
9. メンバーから会費を徴収している。
10. 法人格をもっている。