

チリ共和国
地域産業振興のための地方行政機能強化
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成23年8月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
JR
11-051

チリ共和国
地域産業振興のための地方行政機能強化
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成23年8月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

目 次

目 次
地 図
写 真
略語表
終了時評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 プロジェクトの概要	1
1-2 終了時評価調査団の構成	1
1-3 終了時評価調査の日程	2
第2章 終了時評価の目的と手法	4
2-1 終了時評価の目的	4
2-2 終了時評価の手法	4
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス	5
3-1 投入	5
3-1-1 日本側投入	5
3-1-2 チリ側投入	6
3-2 成果	8
3-2-1 成果1	8
3-2-2 成果2	10
3-2-3 成果3	11
3-3 プロジェクト目標	12
3-4 上位目標	13
3-5 実施プロセス	15
3-5-1 C/P 機関	15
3-5-2 プロジェクトの実施プロセス	15
3-5-3 PDM と PO に基づいたプロジェクト管理	16
3-5-4 日本側とチリ側におけるコミュニケーション	16
3-5-5 中央と地方レベルにおけるコミュニケーション	17
3-5-6 ナレッジ・コミュニティの連携	17
第4章 評価5項目に基づいた評価結果	18
4-1 妥当性	18
4-2 有効性	18
4-3 効率性	19
4-4 インパクト	20

4-5 自立発展性	21
第5章 結論と提言、教訓	23
5-1 結論	23
5-2 提言	23
5-3 教訓	23
第6章 調査団所見（団長所感）	26
付属資料	
1. 協議議事録・合同評価報告書（西・英）	29
2. 調査団収集参考資料	119

チリ共和国



出典：Encyclopædia Britannica, Inc.



〈サンアントニオ県 プロジェクト関係者からのヒアリング〉



〈エル・トトラル地区の観光振興のための看板〉





〈SUBDERE 及びチリ評価チームとの評価レポート・ミニッツ協議〉



〈ミニッツ署名〉

略 語 表

略語	英語（スペイン語）	日本語
APU	Ritsumeikan Asia Pacific University	立命館アジア太平洋大学
C/P	Counterpart	カウンターパート
EU	European Union	欧州連合
FOSIS	Social Investment Fund	社会投資基金
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GOREs	Management System of “Continuing Improvement (Kaizen)” in the Regional Governments	州政府カイゼン運営システム
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KITA	Kitakyushu International Techno-Cooperative Association	(財)北九州国際技術協力協会
MSME	Micro, Small and Medium Enterprises	中小零細企業
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OPDP	Oficinas Provinciales de Desarrollo Productivo (西)	県産業開発事務所
OVOP	One Village One Product	一村一品
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス (プロジェクトの概要表)
PO	Plan of Operations	活動計画表
PRODESAL	Programa de Desarrollo Local (西)	地域開発プログラム
SERCOTEC	Servicio de Cooperación Técnica (西)	中小企業技術支援機構
SUBDERE	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Ministerio del Interior) (西)	内務省地域開発次官官房
TQM	Total Quality Management	総合的品質管理

終了時評価調査結果要約表

1 案件の概要	
国名：チリ共和国	案件名：地域産業振興のための地方行政能力強化プロジェクト
分野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発部 産業・貿易課	協力金額（評価時点）：9,700 万円 （内訳：3,670 万 6,000 円（2008 年）、3,453 万 3,000 円（2009 年）、2,675 万 9,000 円（2010 年））
協力期間	2008 年 1 月～2010 年 12 月
	(延長)
	(F/U)
	(E/N)（無償）
	先方関係機関：チリ内務省地域開発次官官房（SUBDERE）
	日本側協力機関：・立命館アジア太平洋大学 ・財団法人北九州国際技術協力協会
	他の関連協力：N/A
1-1 協力の背景と概要	
<p>チリ共和国（以下、「チリ」と記す）では国内総生産の約 50%が首都圏州に集中し、首都圏州以外の 15 州のうち 10 州において首都圏州を上回る高い貧困率を記録しており、同国政府は地域産業振興によりこれら地域間格差の是正を主要課題としている。一方で、地方行政は主に内務省が担っており、州知事は大統領任命により選出される等、中央集権的な地方行政が行われているため、地方においては地域ニーズに基づいたきめ細かな地場産業育成を図る地方行政機能が弱い状況となっている。</p> <p>かかる状況のなか、チリ政府は地方行政の機能強化に係る協力をわが国に要請し、2008 年 1 月よりチリ内務省地域開発次官官房（Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo：SUBDERE）をカウンターパート機関（Counterpart：C/P）として本プロジェクト「地域産業振興のための地方行政機能強化」が開始された。</p>	
1-2 協力内容	
<p>本邦研修及び長期専門家 1 名の投入により、現地研修及び本邦研修で C/P の能力強化を行い、チリの既存機能や組織において C/P が主体的に日本の地場産業振興の経験や知識をチリの現状に即した形で取り入れ、地域産業を振興するための支援を行った。</p>	
(1) 上位目標	
<p>経済的に恵まれていない地域において中小零細企業の事業活動及びイノベーション支援が推進される。</p>	
(2) プロジェクト目標	
<p>パイロット地域（アラウコ県、サン・アントニオ県、チロエ県、アラウカニア州）において、地域、州、自治体における地域経済振興のための枠組みが強化される。</p>	

(3) 成果

- ① パイロット地域において、SUBDERE、州、地方自治体、民間部門の人材能力が向上する。
- ② パイロット地域において現地研修及び本邦研修からの学びを生かして、パイロット活動が実施される。
- ③ 地域経済開発を目的とした運営体制を強化するための事例・手法がシステム化される。

(4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額 9,700 万円

- ・ 長期専門家 1 名（地域産業振興／業務調整）
- ・ 本邦研修受入 計 38 名（SUBDERE 職員、地方政府職員、民間セクター・スタッフ等）

チリ側：

- ・ カウンターパート（以下、C/P）配置 11 名
- ・ ローカルコスト負担（通信費、研修開催費、研修開催地への旅費等）917 万 6,750 チリペソ

プロジェクトオフィスの提供

- ・ SUBDERE 内のオフィス（オフィスブース：専門家用の執務スペース）

2 評価調査団の概要

調査者	<日本側>		
	団長/総括	小林 としみ	国際協力機構チリ支所次長
	評価分析	稲澤 健一	評価コンサルタント
	評価企画	筱 窓香	国際協力機構 産業開発部 民間セクターグループ 産業・貿易課
調査期間	2010 年 11 月 1 日～12 日		評価種類：終了時評価

3 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) プロジェクト目標の達成度

プロジェクトの目標は人材育成を主眼とした地方行政機能の強化であるが、指標とされる研修プログラム、パイロット地域における成功事例、SUBDERE 内部及びパイロット地域における職務マニュアルが存在していることからプロジェクト目標は達成しているといえる。成果 1～3 の達成状況については以下のとおり。

(2) 成果の達成度

- 1) 成果 1：「パイロット地域において、SUBDERE、州、地方自治体、民間部門の人材能力が向上する」

本プロジェクトでは 2008 年～10 年まで数回にわたり本邦研修が実施され、チリの行政

職員及び民間セクターから合計 48 名がカイゼンや 5S 運動、一村一品運動 (One Village One Product : OVOP) などの知識・知見を習得した。また各地で帰国研修員を中心に習得した知識・知見を基に実際の地域活動に展開させるためのナレッジ・コミュニティが形成されている。本プロジェクトのパイロット地域における現地研修には累計 400 名以上が参加しており、日本の知識・経験を体系化した業務マニュアルがプロジェクト関係組織向けに作成された。これら研修等をとおして、チリ側の人材能力が向上していると考えられる。

2) 成果 2 : 「パイロット地域において現地研修及び本邦研修からの学びを生かして、パイロット活動が実施される」

C/P 機関である SUBDERE とその地方出先機関である県産業開発事務所 (Oficinas Provinciales de Desarrollo Productivo : OPDP) は、長期専門家の支援のもと帰国研修員を中心とするパイロット地域の活動を積極的に支援し推進した。パイロット地域で実施された活動としては、「チロエ県アンクー市産業開発部の組織再編に係る業務効率向上」、「チロエ県ケムチ市の 5S 運動」、「サン・アントニオ県エル・タボ市産業開発室における組織改編に係る業務効率向上」、「サン・アントニオ県エル・キスコ市の OVOP 推進の連携及び調整の構築・強化」、「アラウカニア州ラウターロ市の農産品生産連鎖強化における公的・民間機関相互による協力」等が事例として挙げられ、成果 2 は達成しているといえる。

3) 成果 3 : 「地域経済開発を目的とした運営体制を強化するための事例・手法がシステム化される」

パイロット活動の経験をもとに、各地の生産者グループの活動を支援するための行政間の協力体制・連携が促進され、強化された。SUBDERE 及び OPDP において強化された行政枠組みとしては、「プロジェクト活動の知見を取り入れた SUBDERE 地域開発グッド・プラクティス体系化システム」、「本プロジェクト活動を通じたサン・アントニオ県 OPDP の機能強化」、「日本の知見を取り入れた SUBDERE の州イノベーション推進施策」、「プロジェクト活動の知見を取り入れた SUBDERE の州行政カイゼン支援施策」、「プロジェクト活動の知見を取り入れた地方政府研修枠組みの構築」等がある。

また、SUBDERE のプロジェクトチームは 2010 年 10 月に本プロジェクトで得られた知識や経験を基にしたレポート形式のマニュアル・事例集として「地域経済開発行政枠組み強化の事例と手法」を長期専門家の支援のもと作成した。当レポートには上述の行政枠組みの事例が体系的に整理されており、各県 OPDP や本邦研修参加者、市町村政府に配布される予定である。加えて、現在 SUBDERE が計画している行政機関向けの研修においても使用される見込みである。

(3) 実施プロセス

本プロジェクト C/P 機関である SUBDERE は、国内の地域開発行政を担っており、地方政府向けの予算確保や技術支援の提供、地方分権化の推進及び右政府組織の監督を組織の業務としている。また、SUBDERE 管理下の各県 OPDP は本邦研修参加者の活動のフォローアップやモニタリングを担当しており、パイロット活動の実施を担うにあたり核となる組織である。SUBDERE は各パイロット地域に担当者を配置し、県 OPDP と連携してプロジェクト活

動に積極的に取り組んでおり、プロジェクト活動の実施プロセスは適切であった。

プロジェクト実施中に、SUBDERE の次官が 4 度交代し、部局長クラス・専門職スタッフも幾度か異動となったが、上記プロジェクトチームが現場の運営・管理をしっかりと担った結果、人事交代の影響を大きく受けることはなかった。

長期専門家と SUBDERE 間のコミュニケーションは非常に密接であり、活動が効率的に行われた。一例として、専門家は毎週プロジェクト関係者 100 名以上にプロジェクト活動や本邦研修の内容に関連する内容、日本の行政制度紹介等の地域産業振興に関連するレポートを週報としてメールで送付している。この週報は、特にプロジェクト開始当初におけるチリ側の本プロジェクト活動への関心を高めることや専門家やプロジェクト活動の内容についての関係者の理解を促進し共通認識をもつこと、また本邦研修とチリにて開催される現地研修の内容を結びつけることに大きく貢献した。

なお、SUBDERE 本庁とパイロット地域（サン・アントニオ県、チロエ県、アラウコ県、アラウカニア州）とのコミュニケーションにも問題は特段見受けられなかった。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクト開始時において、チリ政府は地域格差の是正を主要開発課題と定め、各地域の経済・社会の現状に即した地方分権型の地場産業の育成を通じた経済・生産活動の活性化をめざしており、開発が遅れており貧困率が高い 3 県（サン・アントニオ県、チロエ県、アラウコ県）に SUBDERE 管理下の組織として県 OPDP を開設し、地方開発に対処した。これらチリ政府の政策・施策は地域経済振興に係る行政枠組みの強化をめざす本プロジェクトの内容に一致しているといえる。

また、本プロジェクトは対チリ援助重点分野である「社会的格差の是正」、「貿易投資環境整備」と高い整合性を有しており、わが国の援助政策とも整合性を有しているといえる。

(2) 有効性

本邦研修は本プロジェクトの主要投入であり、行政職員及び民間セクターのスタッフが日本の知識や実践的な経験を習得する機会であった。本邦研修参加者は日本の実用的な知識・経験を集積させて帰国後チリでナレッジ・コミュニティを形成し、所属組織やパイロット地域のコミュニティで広く普及活動を進め、コミュニティ構成員間で知識や経験に係る情報を共有している。またこのナレッジ・コミュニティの活動を通して、政府系職員と民間セクターのスタッフは地域経済振興に関する知見や経験を互いに共有し、連携して活動を行っており、ナレッジ・コミュニティの活性化や強化が本プロジェクトの成果の発現要因となっていると考えられる。

ただし、アラウコ県では 2010 年 2 月に発生した地震の影響や特別計画による多大な公共投資の調整に迫られていたこともあり、評価時点においてナレッジ・コミュニティは形成されていなかった。現在、アラウコ県の OPDP は OVOP の取り組みを検討しているところであるが、プロジェクトの効果を引き出すために SUBDERE により帰国研修員の個別活動をコミュニティに広めていく等の更なる対処が必要とされている。

(3) 効率性

日本の地場産業振興の手法・概念を本邦研修で学び、中央省庁・県・市・生産者グループが組織をまたいで各県で共通するアクションプランを協議しながら作成する経験により、組織間の連携や協力体制を強化することができ、現地における活動を効率的に進めることができた。SUBDERE プロジェクトチームは帰国研修員の意見も取り入れ、本邦研修のコースカリキュラムに積極的に提言を行った。また、長期専門家は本邦研修実施前に各研修員のニーズや現地における活動状況等を整理し日本側に報告するなど、研修実施機関との調整を十分に行った。この結果、プロジェクトの現地状況やニーズ、研修参加者の要望・背景を考慮したカリキュラムが策定され、パイロット地域における地域開発や行政組織の業務改善のために本邦研修の投入は効率的に活用・実施されたといえる。

(4) インパクト

以下のとおり、正のインパクトが確認された。

1) 正のインパクト

- ・ 帰国研修員が農業生産連鎖の安定を図るために低所得地域における零細企業向けの活動やイノベーション支援を行った結果、先住民農家による組合が形成され、農産物の販売ルートの確保や補助金による簡易灌漑施設の設置がなされる等、零細企業や農家にも波及効果が出ている。
- ・ パイロット地域以外の県・州においても SUBDERE により新しい現地研修の計画が行われており、本プロジェクトで得られた知見や経験が広くチリ国内に展開される予定である。
- ・ ナレッジ・コミュニティを通して帰国研修員の間で知見や経験の交換が行われており、各パイロット地域が徐々に結びつきを強めている。現在サン・アントニオ県のナレッジ・コミュニティは 5S 運動やカイゼンの概念を活動に導入しているチロエ県の観光開発の取り組みを研究するために視察旅行を計画しており、サン・アントニオ県のナレッジ・コミュニティのメンバーがチロエ県のメンバーと協議を行い、互いのアイデアや経験の共有を図っている。

2) 負のインパクト

- ・ 本プロジェクトでは負のインパクトは確認されなかった。

(5) 自立発展性

1) 行政枠組みの強化に係る自立発展性

SUBDERE の行政枠組み強化に関する将来計画・実施プログラムの準備が現在行われている。「カイゼンの導入による州政府の質向上プログラム」がチリ全土でまもなく実施される予定である。また、市町村政府の行政枠組み強化に関しては、「市町村の行政能力向上プログラム」が、国内 345 市町村政府に対して実施される予定である。これら研修プログラムにはカイゼンや 5S 運動の知見、パイロット活動の経験が取り入れられる予定となっており、今後も同国の行政枠組みの強化は継続されると考えられる。

2) SUBDERE 及び OPDP の運営実施体制

SUBDERE は本プロジェクトの成果を継続的に維持するために十分な予算を確保することが重要と認識しており、上述(1)の計画及びプログラムを実施するために、本プロジェクトで得られた知見や経験が州政府に移転されるよう OPDP に対して必要な予算支出を検討している。加えて、本プロジェクト終了後もその効果を持続させるために必要となる担当職員を継続して配置することやプロジェクトチームの継続的な活動フォローアップが重要と認識している。

3) パイロット地域で得られた教訓及びマニュアルの他地域での活用

パイロット地域で得られた教訓及びマニュアルは今後も活用される見込みである。アラウコニア州の OPDP は同州政府と共同して、新しい研修コースを 2011 年に開講する予定であり、この研修コースでは、プロジェクトチームや本邦研修参加者の知見や経験が基となっている業務マニュアルがコース教材や事例集として使用される予定である。今後もパイロット地域で得られた教訓及びマニュアルは他地域でも継続して活用されることが期待できる。

3-3 結論

本プロジェクトは開発政策やチリ側のニーズと整合性があることに加え、人材能力開発の実現など当初期待された成果が発現しており、プロジェクト目標はプロジェクト期間内に達成することが見込まれる。また、パイロット地域において行政職員等が習得した知識・経験を基に、新たな研修コースが既に計画段階にある。SUBDERE はこれら活動を後押しし、今後も本プロジェクトの効果を広く普及することをめざしており自立発展性も高い。本プロジェクトは当初予定どおり 2010 年 12 月に終了することとする。

3-4 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

<SUBDERE に対する提言>

- ① SUBDERE は、可能な限り早く本プロジェクトに関連する活動をパイロット地域以外において展開することが望ましい。プロジェクトの効果が出ている間に他地域に広めることにより、相乗効果が生まれやすくなり、地方行政全体の活性化への貢献も大きいと考えられる。
- ② SUBDERE とパイロット 4 地域の活動が、プロジェクト終了後も一貫した活動となるようにするための方策（例：パイロット活動のモニタリングの実施等）を準備・対処することが望ましい。
- ③ SUBDERE は、アラウコ県の帰国研修員の個別の活動を県全体の活動として体系的に結びつけ、ナレッジ・コミュニティを設立することが望ましい。SUBDERE はプロジェクトの効果が持続するためにもアラウコ県の活動の自立発展性を支援する必要がある。

- ④ SUBDERE は、継続してパイロット地域における活動のモニタリングを行うための人員を確保し、必要に応じて業務マニュアルを改訂することが望ましい。

3-5 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘/形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

- ① OVOP や 5S 運動等の地域活動を推進していくためにはその地域のリーダーによる強いリーダーシップが必要となる。その地域における行政側リーダーと民間側リーダー双方を見つけ出し、両者を結びつけプロジェクト活動に巻き込むことにより、さまざまな公的機関や地域住民のプロジェクト活動への参加が活性化され、プロジェクト活動の効果が広く普及される。プロジェクト活動を実施する際には、各地域のリーダーの存在を確認し、育成することが重要である。
- ② 本邦研修員の選定はのちのちの地域の裨益効果を考慮して慎重に行う必要がある。帰国後の活動を見据えて、a) 本邦研修参加前に彼らの目的意識を明確にさせること、b) 帰国後、本邦研修で身につけた知識・経験を生かすアクションプラン(案)を事前に準備すること（研修員個人のアクションプランではなく組織的なコミットメントを取る）等が研修員の帰国後の活動を明確にし、研修成果を高めるためには重要である。研修員の選定と彼らの帰国後の活動内容の一貫性を強化することにより、本邦研修が効果的なプロジェクトの投入要素となり、活動の持続性が強化される。
- ③ いったん自国や職場を離れる本邦研修に参加することにより、研修員は自身の職場や自国の地域資源やコミュニティを再認識することが可能となる。この外からの視点は地域開発の際に重要であり、本邦研修のカリキュラムやコース内容にはできるだけ日本の事例と比較して自国の地域を見つめるワークショップ等の導入を研修テーマとリンクさせて実施することが望ましい。
- ④ 本プロジェクトの事例のように帰国研修員が日本で得た知識や経験をナレッジ・コミュニティに集約させることは重要である。研修員が本邦研修で学んだ内容を自身の職場のみで活用するのではなく、いったんナレッジ・コミュニティにそれらを集約し、コミュニティがイニシアティブをとってその地域の実情に合わせて（柔軟に）適応させることが望ましい。このようなコミュニティによる集団活動は、帰国研修員の個別活動に比較しプロジェクトの自立発展性の強化につながると考えられる。
- ⑤ ナレッジ・コミュニティのような集団活動を構成する際には、多様なアクターの活動参加促進のためにさまざまなインセンティブを考慮し、用意することが重要である。また、ナレッジ・コミュニティ参加者にモチベーション向上を促すようなスローガンも効果的である。
- ⑥ 本邦研修の内容と現地活動の整合性を高めるためには、研修員選定プロセスへの専門家の積極的な関与、本邦研修への専門家の一部参加（アクションプラン作成・実施の際に

日本とチリのギャップを緩和させるための適切なアドバイスやファシリテーション、コースリーダーとの情報共有のため)、本邦研修に関連した内容等について週報等によりプロジェクト関係者に広く伝える手法等が効果的である。

- ⑦ チリのように行政制度や組織内の指揮命令体系が既に確立されている国における技術協力では、日本人専門家のイニシアティブによる技術指導や新たな制度づくりではなく、相手側の主体性やオーナーシップを尊重しながら、パイロットプロジェクト等を試行錯誤のなか協力して実施する過程や、その結果から得られる学び・知見を活用して既存の制度を強化していく方法が望ましい。その結果、プロジェクト終了後の自立発展性も必然的に高くなると考えられる。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 プロジェクトの概要

チリ共和国（以下、「チリ」と記す）では国内総生産の約50%が首都圏州に集中し、首都圏州以外の15州のうち10州において首都圏州を上回る貧困率を記録しており、チリ政府は地域産業の振興によるこれら地域間格差の是正を課題としている。一方で、地方行政は主に内務省が担っており、州知事は大統領任命により選出される等、中央集権的な地方行政が行われているため、地方においては地域ニーズに基づいたきめ細かな地場産業育成を図る地方行政機能が弱い状況となっている。

かかる状況のなか、チリ政府は地場産業振興に必要とされる地方行政機能の強化に係る協力をわが国に要請した。これを受けて2007年9月に国際協力機構（Japan International Cooperation agency：JICA）は事前調査団を派遣し、チリ政府の意向及びプロジェクト内容や実施体制につき確認を行い、2008年1月にチリ内務省地域開発次官官房（Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo：SUBDERE）をカウンターパート機関（Counterpart：C/P）として本プロジェクト「地域産業振興のための地方行政機能強化」を開始した。本プロジェクトは現地研修及び本邦研修でC/Pの能力強化を行い、チリの既存機能や組織においてC/Pが主体的に日本の地場産業振興の経験や知識をチリの現状に即した形で取り入れ、地域産業を振興するための行政能力を強化することを意図しており、本邦研修の投入を中心に、長期専門家1名によりチリにおける研修成果適用・実現・発展をめざしている。

今回、2010年12月に同プロジェクトが終了を迎えるにあたり、プロジェクトの実績を確認し、今後の課題や教訓を明確にすることを目的として、2010年11月1日～12日に終了時評価を実施した。

1-2 終了時評価調査団の構成

本終了時評価調査は、日本側とチリ側の双方のメンバーによる合同評価として実施された。本終了時評価調査団のメンバーは、表-1に示すとおりである。

表-1 合同評価調査団メンバー

担当業務	氏名	所属
<日本側>		
団長/総括	小林 としみ	国際協力機構チリ支所次長
評価企画	筱 窓香	国際協力機構 産業開発部 民間セクターグループ 産業・貿易課
評価分析	稲澤 健一	評価コンサルタント
<チリ側>		
Leader	Samuel Garrido	Division of Policy and Studies, SUBDERE
Member	Yasna Pardo Carabante	Department of Regional Strengthening and Management, Division of Regional Development, SUBDERE
Member	Karina Vargas	Department of Evaluation, SUBDERE
Member	Ivan Mertens	Department of Bilateral and Multilateral Cooperation, AGCI

1-3 終了時評価調査の日程

終了時評価調査団がチリで実施した主な現地調査の内容は、以下表-2のとおりである。

表-2 終了時評価調査の日程

No.	Date		Program	Stay
1	30 October	Sat	【評価分析団員】 15:55Narita→15:20Atranta (DL280) 21:25Atranta→(In-flight)	In-flight
2	31 October	Sun	【評価分析団員】 07:50Santiago (DL147)	Santiago
3	1 November	Mon	【評価分析団員】 Meeting with JICA Expert	Santiago
4	2 November	Tue	【評価分析団員】 Meeting with JICA Office Meeting with SUBDERE	Santiago
5	3 November	Wed	【評価分析団員】 08:20Santiago→10:00Puerto Montt (LA075) Meeting with Project Member in Ancud	Ancud
6	4 November	Thu	【評価分析団員】 Meeting with Project Member in Quemchi and Puñihuil Ancud→Temuco (Bus)	Temuco
7	5 November	Fri	【評価分析団員】 Meeting with Project Member in Araucanía	Temuco
8	6 November	Sat	【評価分析団員】 13:35 Temuco→ 15:10 Santiago (LA236) Individual work	Santiago
9	7 November	Sun	【評価分析団員】 Individual work	Santiago
10	8 November	Mon	【全団員】 Meeting with Project Member in San Antonio Meeting with JICA office	Santiago
11	9 November	Tue	【全団員】 Meeting with SUBDERE Meeting with Project Member in El Totoral, El Tabo	Santiago
12	10 November	Wed	【全団員】 Discussion with SUBDERE	Santiago
13	11 November	Thu	【全団員】 Discussion with SUBDERE	Santiago

14	12 November	Fri	【全団員】 Discussion with SUBDERE, Signing of M/D 22:15Santiago→	In-flight
15	13 November	Sat	→06:00Atranta (DL146) 11:00Atranta→	In-flight
16	14 November	Sun	→15:55Narita (DL281)	

第2章 終了時評価調査の目的と手法

2-1 終了時評価の目的

2008年1月に開始された本プロジェクトは、2010年12月に終了予定である。2010年11月、プロジェクト終了1カ月前において、以下の目的で終了時評価が実施された。

- ① PDM¹及びPOに基づいて、成果及びプロジェクト目標の達成度を検証する。
- ② プロジェクトの実施プロセスについて確認する。
- ③ プロジェクトを評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価を行う。
- ④ プロジェクト終了時までの間に取り組みなければならない課題を明らかにする。
- ⑤ 実施中もしくは将来実施される研修関連プロジェクトにとって役立ちそうな教訓を抽出する。

2-2 終了時評価の手法

終了時評価は以下の手順で行われた。

- ① プロジェクトの実績確認のため、プロジェクトの情報・データ収集及びプロジェクト関連資料のレビューを行い、プロジェクト活動の内容・状況について検証した。
- ② PDM（version3.0）及び評価5項目に沿って評価グリッドを作成した。
- ③ 評価グリッドに基づいて、プロジェクト関連資料から必要な情報を抽出した。
- ④ 評価グリッドに基づき質問票を作成し、プロジェクト関係者にインタビューを実施した。
- ⑤ 資料レビュー及びインタビューの結果に基づき、終了時評価の調査結果及びプロジェクトへの提言を取りまとめた。
- ⑥ 現在実施中及び今後実施される予定である本邦研修を中心としたプロジェクト等、関連案件の参考となりえる教訓を導出した。

¹ 終了時評価前までにPDMは2回改訂されている。

第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

3-1 投入

3-1-1 日本側投入

(1) JICA 専門家

長期専門家（地域産業振興/業務調整）1名

派遣期間：2008年8月16日～2010年12月15日（28カ月）

(2) 本邦研修及びプロジェクト費用

以下表-3のとおり本邦研修が実施され、プロジェクト期間をとおしてチリ側からは38名が研修に参加した。また、本プロジェクトに関連する内容の課題別研修割当枠を活用し、C/P10名が表-4に記載の課題別研修に参加した。研修参加者はC/P機関であるSUBDERE及び本プロジェクトのパイロット地域（サン・アントニオ県、アラウコ県、チロエ県、アラウカニア州）における地場産業振興を担当する県・市の職員及び生産者グループより選定された。

表-3 C/P研修及び参加者数

研修コース名	期間	参加者数
APU ² 2010（地域産業振興のための地方行政機能強化）	2010年7月15日～30日	8名
APU 2009（地域産業振興のための地方行政機能強化）	2009年7月13日～8月7日	8名
KITA ³ 2009（3月期）（南米地域中小企業 地場産業活性）	2009年3月2日～28日	4名
KITA 2009（8月期）（南米地域中小企業 地場産業活性）	2009年8月3日～29日	3名
APU 2008（地域産業振興のための地方行政機能強化）	2008年7月13日～8月8日	12名
KITA 2008（南米地域中小企業 地場産業活性）	2008年3月2日～29日	3名
合計		38名

表-4 地域別研修及び参加者数

研修コース名	期間	参加者数
KITA 2010（3月期）（南米地域中小企業 地場産業活性）	2010年3月1日～31日	2名
KITA 2010（8月期）（南米地域中小企業 地場産業活性）	2010年8月10日～28日	1名
Hyogo 2010（地域社会をベースにした中小企	2010年3月30日～4月24日	2名

² 立命館アジア太平洋大学

³ 財団法人北九州国際技術協力協会

業振興)		
Obihiro 2010 (中南米地域中小企業振興)	2010年1月17日～2月13日	3名
Chubu 2010 (中南米地域現地リソース活用による地域経済振興)	2010年2月15日～3月20日	1名
Innovation 2008 (ラテンアメリカ地域向け新規ベンチャー振興及び支援)	2008年10月13日～12月13日	1名
合計		10名

3-1-2 チリ側投入

(1) カウンターパート (C/P)

チリ側 (SUBDERE) は本プロジェクトに対して 11 名の C/P を配置した。以下表-5 のとおり C/P は SUBDERE 本庁内の各部署職員から集められた。

表-5 C/P 一覧

1	プロジェクトディレクター (地域開発課課長)
2	プロジェクトマネージャー (地域強化管理部部長)
3	プロジェクト制度コーディネーター (制度強化ユニットコーディネーター)
4	ジェネラルプロジェクトコーディネーター (地域強化管理部アドバイザー)
5	ジェネラルプロジェクトコーディネーター (アラウカニア州担当) (地域強化管理部アドバイザー)
6	ジェネラルプロジェクトコーディネーター (アラウコ県担当) (地域強化管理部アドバイザー)
7	ジェネラル・プロジェクトコーディネーター (サン・アントニオ県担当) (地域強化管理部アドバイザー)
8	イノベーション部門・プロジェクトコーディネーター (地域開発部 EU 支援イノベーションアドバイザー)
9	市政府能力向上プロジェクトアドバイザー (市政府課・能力向上プログラムコーディネーター)
10	プロジェクト体系化コーディネーター (評価調査部政策調査課アドバイザー)
11	プロジェクト体系化コーディネーター (評価調査部政策調査課アドバイザー)

出所：質問票回答

上記 11 名の C/P と長期専門家はプロジェクトチームを結成し、SUBDERE の出先機関である県産業開発事務所 (Oficinas Provinciales de Desarrollo Productivo : OPDP) のプロジェクト活動を推進した⁴。また、SUBDERE 地域開発課からプロジェクトマネージャー1名とスタッフ2名が運営ユニットとしてプロジェクト活動に従事した。

(2) 日本人専門家のオフィス・スペース

SUBDERE 本庁内に日本人専門家の執務用オフィスが用意された。

⁴ SUBDERE はサン・アントニオ県、アラウコ県、チロエ県に OPDP を有している。

(3) SUBDERE によるプロジェクト費用支出

本プロジェクト実施中に、SUBDERE 側からは通信費、ワークショップ開催費及び本庁職員の旅費、印刷費等の支出があった。以下表－6は過去3年分の支出実績である。

表－6 SUBDERE によるプロジェクト費用支出 (2008年～2010年)

(単位：チリ・ペソ)

2008年			
サン・アントニオ県への旅費	6		
- 交通運賃		5,000×6	30,000
- その他旅費		13,000×6	78,000
アラウコ県への旅費	2		
- 交通運賃		160,000×2	320,000
- その他旅費		50,000×2	100,000
チロエ県への旅費	2		
- 交通運賃		240,000×2	480,000
- その他旅費		50,000×2	100,000
ワークショップ(現地研修)開催費	-	-	
印刷費	50	15×50	750
2008年合計			1,108,750
2009年			
サン・アントニオ県への旅費	9		
- 交通運賃		6,000×9	54,000
- その他旅費		14,000×9	126,000
アラウコ県への旅費	4		
- 交通運賃		212,000×4	848,000
- その他旅費		60,000×4	240,000
アラウカニア州への旅費	3		
- 交通運賃		252,000×3	756,000
- その他旅費		60,000×3	180,000
チロエ県への旅費	3		
- 交通運賃		282,000×3	846,000
- その他旅費		60,000×3	180,000
ワークショップ(現地研修)開催費	7	106,000×7	742,000
印刷費	2,000	18×2,000	36,000
通信費		N/A	
2009年合計			4,008,000

2010 年			
サン・アントニオ県への旅費	18		
- 交通運賃		6,000×18	108,000
- その他旅費		15,000×18	270,000
アラウコ県への旅費	4		
- 交通運賃		212,000×4	848,000
- その他旅費		60,000×4	240,000
アラウカニア州への旅費	2		
- 交通運賃		252,000×2	504,000
- その他旅費		60,000×2	120,000
チロエ県への旅費			
- 交通運賃	4	282,000×4	1,128,000
- その他旅費		60,000×3	180,000
ワークショップ（現地研修）開催費	5	106,000×5	530,000
印刷費	6,000	22×6,000	132,000
通信費		N/A	
2010 年合計			4,060,000

出所：質問票回答

3-2 成果

3-2-1 成果 1

成果 1	指 標	
パイロット地域において、SUBDERE、地方自治体、民間部門の人材の能力が向上する	1-1	現地研修及び本邦研修の実施計画が存在する
	1-2	人材育成のための教材が存在する
	1-3	現地研修が 12 回実施される（4 対象地域×3 回）
	1-4	地域経済開発について計 100 名の職員の能力が強化される
	1-5	習得事項の普及と活用を考慮に入れた帰国研修員のアクションプランが存在する

(1) 指標 1-1：現地研修や本邦研修の実施計画が存在する。

SUBDERE 及び OPDP は、SUBDERE、OPDP、民間セクターのスタッフの能力強化を目的として、数ステップに分けて計 3 回現地研修を実施する計画を立てた。

また、2008 年～10 年の間に数回にわたり本邦研修が実施された。最初の本邦研修は、本プロジェクト開始後約 2 カ月目の 2008 年 3 月に実施され、SUBDERE による本邦研修員

の選定基準は以下の2つであった：

- ① 研修員及び研修参加組織間のネットワークが強化され、地域コミュニティへのインパクトが期待できること。
- ② 現地研修や現地におけるプロジェクト活動に積極的に活動していること。

*実際の研修及び参加者数については表-3を参照

(2) 指標1-2：人材育成のための教材が存在する。

本プロジェクトでは、プロジェクトチームにより表-7のとおり業務マニュアルが作成された。マニュアルの主な活用目的は、行政職員が職場において業務の質を向上させることであるが、民間セクターのスタッフにも活用されている。職員の職務環境や意識を変革するための5Sやカイゼンもマニュアルに取り入れられている。

表-7 本プロジェクトで作成されたマニュアル

・「地域経済開発」
・「地域経済開発行政枠組み強化の事例と手法」

(3) 指標1-3：現地研修が12回実施される（4対象地域×3回）。

以下表-8のとおりパイロット県（サン・アントニオ県、アラウコ県、チロエ県）及び州（アラウカニア州）において合計12回（パイロット4地域において各3回）の現地研修が実施された。現地研修は地方行政を担当する職員及びパイロット地域における民間セクター関係者の能力向上を目的として実施された。

表-8 パイロット地域で実施された現地研修

パイロット地域	第1回	第2回	第3回
サン・アントニオ県	2009年4月1～3日、 6日	2009年11月17日	2010年8月20日
アラウコ県	2009年4月28日	2009年11月19日	2010年9月28日
チロエ県	2009年4月22～24 日	2009年11月3～4日	2010年8月11日
アラウカニア州	2009年4月16～17 日	2010年8月5日	2010年10月18日

出所：SUBDERE 資料

(4) 指標1-4：地域経済開発について計100名の職員の能力が強化される。

終了時評価時点までに行政職員・民間セクターのスタッフ約400名が現地研修に参加している。現地研修においては、長期専門家が講義を実施するだけでなく、本邦研修に参加した研修員も積極的に講師として貢献し、日本で得た知見や経験を地元コミュニティやSUBDERE内に広めた。

(5) 指標 1－5：習得事項の普及と活用を考慮に入れた帰国研修員のアクションプランが存在する。

本邦研修参加者は毎回、研修を通じて得た知見や経験を基にアクションプランを作成・発表した。アクションプランは地域コミュニティの経済振興、SUBDERE や OPDP 等行政職員の能力向上に焦点を当てたものであり、アクションプラン及び帰国研修員のフォローアップ・モニタリングについては、プロジェクトチームが各地の OPDP を通して情報収集を行っており、モニタリング結果が次年度以降の研修計画に反映されることもある。帰国研修員数名のインタビュー結果より、本邦研修帰国後、日本の地場産業振興に関する知見や経験がアクションプランの策定・実施を通じて職場等に導入されていることが確認された。

3－2－2 成果 2

成果 2	指 標	
パイロット地域において、現地研修及び本邦研修の学びを生かして、パイロット活動が実施される	2-1	パイロット活動リストが存在する
	2-2	パイロット活動が実施される
	2-3	パイロット活動の経験情報を収集したレポートが作成される

(1) 指標 2－1：パイロット活動リストが存在する。

以下のリストはパイロット地域において計画された活動であり、本邦研修の参加や現地研修の実施をとおして、地域開発に関するさまざまな活動が計画されている。OPDP 及び長期専門家は本邦研修参加者の職種・勤務状況を判断して、パイロット活動の選択・調整を行った。計画されたパイロット活動例は下記のとおり。

計画されたパイロット活動例：

- ① 市産業開発部の組織再編の業務改善（チロエ県アンクー市）
- ② 市 5S 運動（チロエ県 5S ケムチ市）
- ③ 市産業開発室の業務改善（サン・アントニオ県エル・タボ市）
- ④ パイロット一村一品事業（One Village One Product：OVOP）における行政機関関連携網の構築及び運営（サン・アントニオ県エル・キスコ市）
- ⑤ 農産品生産チェーン強化事業における官民協同（アラウカニア州ラウターロ市）

(2) 指標 2－2：パイロット活動が実施される。

上記①～⑤のパイロット活動は計画どおり実施された。詳細な情報・結果については 12 ページ指標 2「パイロット地域における地域経済開発及びイノベーションに関する成功事例が存在する」参照。

(3) 指標 2－3：パイロット活動の経験を収集したレポートが作成される。

本プロジェクトのパイロット活動に関する情報は、2010 年 10 月にプロジェクトチーム

の主導により「地域経済開発行政枠組み強化の事例と手法」という事例集に取りまとめられた。この事例集は、「地域経済開発行政枠組み強化に関わる当技術協力プロジェクトの主な達成事項」（第 1 章）、「当技術協力プロジェクトを通じた内務省地方行政開発庁（SUBDERE）本庁施策における行政改善取り組み事例」（第 2 章）、「当技術協力プロジェクトを通じた州及び県レベル行政改善における取り組み事例」（第 3 章）、「当技術協力プロジェクトを通じた市行政改善及びコミュニティ強化の事例」（第 4 章）、「当技術協力プロジェクトで現地適正化された行政枠組み強化のための各種手法」（第 5 章）の 5 つの章により構成されている。

3-2-3 成果 3

成果 3	指 標	
地域経済開発を目的とした運営体制を強化するための事例・手法がシステム化される	3-1	マニュアルを含む教訓・方法の体系化文書が整備され、出版される
	3-2	具体的な地域経済開発行政強化の 5 事例が創出される

(1) 指標 3-1：マニュアルを含む教訓・方法の体系化文書が整備され、出版される。

既出のとおり、プロジェクトチームは 2010 年 10 月に「地域経済開発行政枠組み強化の事例と手法」を作成した。当報告書には、日本の知見や経験がどのようにパイロット地域で活用されたかについて記載されている。報告書は各 OPDP や本邦研修参加者、市政府に配布される予定である。また、将来企画・実施される研修にも活用される予定である。

また SUBDERE の評価・研究部も、他の類似案件や制度に活用できる報告書を独自に作成している。当報告書には本プロジェクトの経験が体系化されて取りまとめられている。

(2) 指標 3-2：具体的な地域経済開発行政強化の 5 事例が構築される。

本プロジェクトでは、パイロット活動により得られた経験の適用により行政枠組みが整備・強化された。以下表-9 は、SUBDERE と OPDP の強化された枠組みである。

表-9 本プロジェクトにより強化された行政枠組み

1	当技術協力プロジェクト業務との一体化を通じた、サン・アントニオ県 OPDP の機能強化
2	日本の知見を取り入れた SUBDERE の州イノベーション推進施策
3	プロジェクト知見を取り入れた SUBDERE の州行政カイゼン支援施策
4	プロジェクト知見を取り入れた地方政府研修枠組み
5	プロジェクト知見を取り入れた SUBDERE 地域開発グッド・プラクティス体系化システム

出所：プロジェクトチーム作成のマニュアル経験集「地域経済開発行政枠組み強化の事例と手法」

3-3 プロジェクト目標

プロジェクト目標	指 標	
パイロット地域(アラウコ県、サン・アントニオ県、チロエ県、アラウカニア州)において地域、州、自治体における地域経済振興のための枠組みが強化される	1	地域経済開発のための研修プログラムが存在する
	2	パイロット地域における地域経済開発及びイノベーションに関する成功事例が存在する
	3	SUBDERE 内部及びパイロット地域の公的機関における職務マニュアルが存在する

(1) 指標 1：地域経済開発のための研修プログラムが存在する。

本プロジェクトに関連した地域経済開発プログラムは今後さらに計画される予定であり、5S 運動や OVOP が国内の他州・他県に広まる見込みであることが SUBDERE より確認された。アラウカニア州・中小企業支援機構（Servicio de Cooperación Técnica : SERCOTEC）は共同で、本プロジェクトにより蓄積された知見を基に州政府職員向けに地域経済振興に係る知識を強化する研修プログラムを計画している。研修はアラウカニア州職員 60 名を対象に 12 カ月間実施される予定であり、2011 年 1 月より開始される計画となっている。また、SUBDERE は、「カイゼンの導入による州政府支援プログラム」、「市政府の能力向上プログラム」、「州イノベーション支援プログラム」を 2011 年より開始する計画を立てている。これら研修プログラムは、本プロジェクトで得られた知見・経験をグッド・プラクティスとして示す良い機会となり、政府系職員や民間セクター関係者に対する研修機会を増やすことにより地域経済振興に貢献するものと考えられる。

(2) 指標 2：パイロット地域における地域経済開発及びイノベーションに関する成功事例が存在する。

パイロット県・州にはカイゼンの手法を基に 5S 運動に取り組んだ結果、生産性が高まり、物やサービスの質的向上に貢献するなどの成功活動例が複数ある。また、SUBDERE は本プロジェクト終了後もこれらパイロット活動をモニタリングすることとしている。

チロエ県のケムチ市では、5S 運動が地元ホテル、レストラン、手工業者、専門学校等に導入された。現在、5S 運動の取り組みはいったん終了し、参加した店舗・レストラン経営者等は観光客に対し、民宿サービス、地元料理、ボート貸出、カキの体験養殖等の体験型観光サービスの提供など独自性のある製品やメニューを開発し新規顧客獲得をめざしている。ケムチ市役所職員と市内の経営者は現地研修に参加し、5S 運動の効果に焦点を絞り地域経済振興についての議論を深めており、今後も市役所と民間セクターとの連携活動が期待される。

サン・アントニオ県エル・タボ市では、総合的品質管理（Total Quality Management : TQM）の取り組みをとおして OPDP が市産業開発室を支援している。カイゼンの考え方は同市で広まり、市産業開発室により地元企業、特に中小零細企業が補助金を申請する前段階で技術的助言を行う取り組みが始まった。この結果、中小零細企業は補助金申請に係る手続きやそれ

に係る知識を市産業開発室の支援により得ることができるようになった。SERCOTEC でも、表-10 に示すように、2009 年以降に企業からの補助金申請受け付けを開始しており、公的機関の技術的助言や手続き支援により民間企業は新規事業の計画立案能力を向上する機会をもつことができるようになった。

(3) 指標 3 : SUBDERE 内部及びパイロット地域の公的機関における職務マニュアルが存在する。

本プロジェクト実施中に、プロジェクトチームにより業務マニュアル（「地域経済開発」、「地域経済開発行政枠組み強化の事例と手法」）が政府系職員及び民間セクターのスタッフ向けに作成された。マニュアルには 5S 運動やカイゼンの概念が紹介されており、多くの研修参加者が経済振興のための事例教材として使用していることがパイロット地域において確認された。また、SUBDERE は、これらマニュアルを各部署に配布し、日々の業務レベルを向上させるものとして活用している。

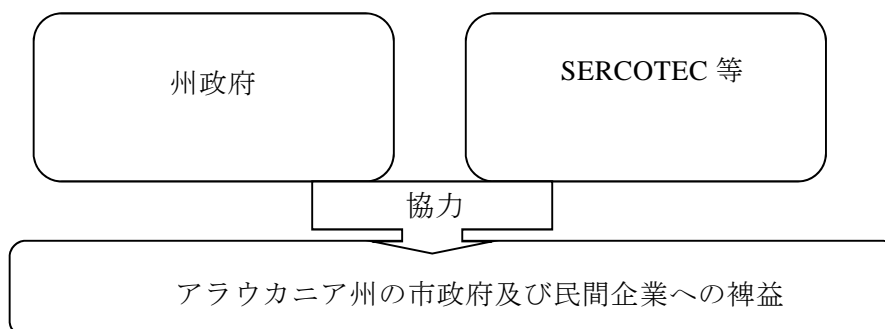
3-4 上位目標

上位目標	指標	
経済的に恵まれていない地域において中小零細企業の事業活動及びイノベーション支援が推進される	1	地域、州、自治体においてイノベーション支援のための手法が確立し、増加する
	2	地域、州、自治体の中小零細企業への企業サポートが増加する
	3	地域、州、自治体組織により管理される公的・民間投資が増加する

(1) 指標 1 : 地域、州、自治体においてイノベーション支援のための手法が確立し、増加する。

プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) により定義されたプロジェクト目標を遂行する活動により、地域経済振興を目的とした経済活動やイノベーション支援が提供され、行政枠組みが構築されている。以下の図は本プロジェクトで構築された事例である。

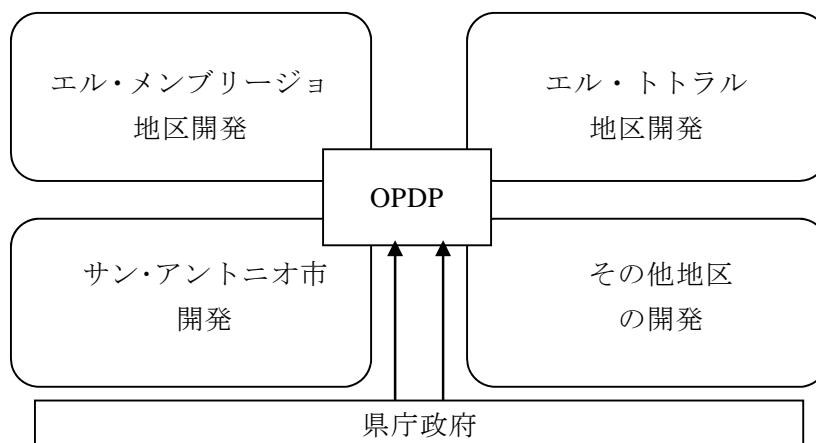
事例 1 アラウカニア州のケース



実例 1：アラウカニア州のケース

アラウカニア州 SERCOTEC は州政府と協力し、本プロジェクトで得られた知見を最大限に活用し、経済振興を進めている。これにより、公的・民間セクターに資する行政サービスが継続的に実施されると推察される。

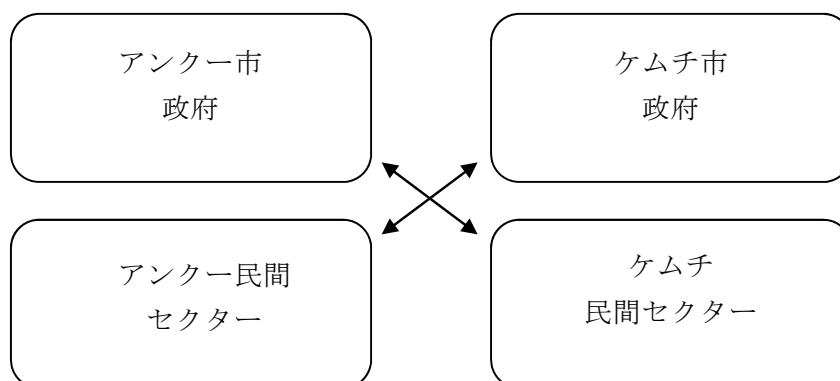
実例 2 サン・アントニオ県のケース (OVOP)



実例 2：サン・アントニオ県のケース (OVOP)

OPDP が各市政府の開発プロジェクトと OVOP を結びつけることで、行政効果の向上を図る仕組みである。同時に、サン・アントニオ県庁政府が OPDP に対して側面的支援を行っている。

実例 3 チロエ県のケース (魅惑インキュベーター計画)



実例 3：チロエ県のケース (魅惑インキュベーター計画)

アンケー市政府のリーダーシップのもと、アンケー市とケムチ市の官民両セクターが協力を行うことで行政効果向上を図る仕組みである。

(2) 指標 2：地域、州、自治体の中小零細企業への企業サポートが増加する。

プロジェクト実施により、パイロット地域では中小零細企業への支援活動が行われた。既出のとおり、サン・アントニオ県エル・タボ市の中小零細企業は自ら補助金申請手続きを行う

ようになり、SERCOTEC は 2009 年以降に補助金申請の認可を拡大し、実際に支給している（表－10 参照）。これは中小零細企業への支援サービスの実例である。

(3) 指標 3：地域、州、自治体組織により管理される公的・民間投資が増加する。

パイロット地域における公的・民間投資は増加の傾向にある。既出のとおり、サン・アントニオ県エル・タボ市では、地元企業が公的機関に補助金を申請する前に同市がさまざまな技術的助言を行っている。この支援により中小零細企業は新規事業のための計画立案能力を向上させ、その結果 SERCOTEC や社会投資基金（Social Investment Fund：FOSIS）からの補助金支給額が増大した。同市においてこれらの財政的支援が増えれば、地元企業もさらに投資を促進できると考えられる。以下表－10 はエル・タボ市における SERCOTEC 及び FOSIS から中小零細企業への補助金支給額（2009 年）である。

表－10 エル・タボ市零細企業の補助金受け取り金額（2009 年）

（単位：チリ・ペソ）

補助金供給機関	地元零細企業が受け取った補助金総額
SERCOTEC	\$ 30,285,000
FOSIS	\$ 3,471,684
合計	\$ 33,756,684

2008 年は地元企業に支給された補助金は皆無であったが、表－10 のとおり、補助金支給額は大幅に増加した。（一般論として）補助金支給額が増えれば民間投資も増えると考えられるところ、エル・タボ市を含むパイロット地域は今後も民間投資を増加させると考えられている。

3－5 実施プロセス

3－5－1 C/P 機関

本プロジェクトの C/P 機関である SUBDERE は国内の地域開発行政を担っており、地方政府向けの予算確保や技術支援の提供、地方分権化の推進及び右組織の監督を組織の業務としている。また、SUBDERE 管理下の各県 OPDP は本邦研修参加者の活動のフォローアップやモニタリングを担当しており、パイロット活動の実施を担う核となる組織である。SUBDERE は各パイロット地域に担当者を配置し、県 OPDP と連携してプロジェクト活動に積極的に取り組んでおり、プロジェクト C/P 機関として適切であった。

プロジェクト実施中に、SUBDERE の次官が 4 度交代し、部局長クラス・専門職スタッフも幾度か異動となったが、プロジェクトチームが強いオーナーシップとイニシアティブのもとプロジェクト活動の運営・管理を担った結果、人事交代の影響を大きく受けることはなかった。

3－5－2 プロジェクトの実施プロセス

図－1 は本プロジェクトの実施プロセスである。プロセス自体、地域経済振興における体系

化枠組みの構築に焦点を当てている。図-1のとおり、プロジェクトは各行政機関にて発現する効果等を考慮して、行政枠組みを強化させることをめざしている。複数の行政組織が全体としての行政品質を高めるためには、一体性及び相互補完性を高めることが重要であると考えられており、SUBDERE は、州、県、市の行政施策における調和性を高めることで、相乗効果の発現を図ることが重要であると認識している。

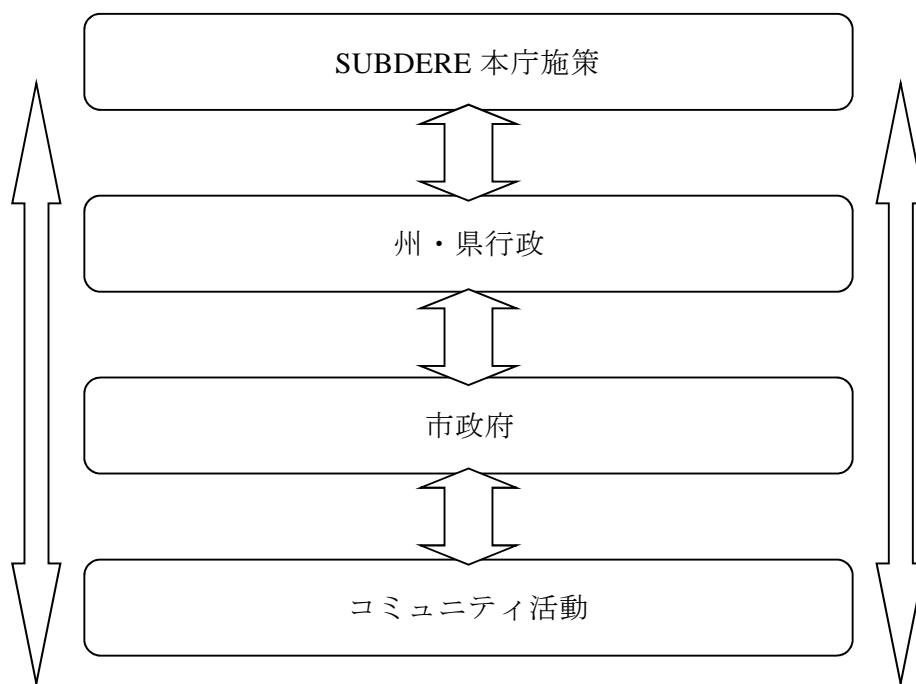


図-1 実施プロセス（行政枠組み）

3-5-3 PDM と PO に基づいたプロジェクト管理

プロジェクトは、PDM 及び PO に基づいて適切に管理され、PDM 及び PO の考え方は日本側とチリ側で共有されている。

PDM は初版（Version 0.0）が 2007 年 10 月に作成されてから 2 度改訂されているが、改訂される度に、指標を具体的にするなど適切に改定が行われてきた。

最新版である Version3.0 は 2009 年 8 月に作成され、パイロット地域がひとつ追加（アラウカニア州）となっている。アラウカニア州がパイロット地域に加わった理由としては、同州から本邦研修に参加した研修生が帰国後に日本の知見や経験を基に積極的な活動を展開し、本プロジェクトとの調整を進めていたこと、また州知事が積極的に活動を支援しており、本プロジェクトへの参加を要望したことによる。

3-5-4 日本側とチリ側におけるコミュニケーション

プロジェクト実施中に日本側・チリ側の間にコミュニケーションの問題はなかったことが双方により確認された。特に長期専門家と SUBDERE とのコミュニケーションは非常に密接であり、活動が効率的に行われた。毎年実施される本邦研修参加予定者については長期専門家のアドバイスのもと、プロジェクトの目的と合致した人物を SUBDERE が選定している。また、長期専門家はプロジェクト活動期間を通して毎週 100 名以上のプロジェクト関係者にプロジェク

ト活動や本邦研修に関連する週報をメール配信している。この週報ではプロジェクト関連知識の紹介（本邦研修の内容紹介、日本の行政制度紹介等の関連事項の紹介）やプロジェクト活動の紹介（パイロット地域における取り組み事例の紹介等）が主である。この週報は、特にプロジェクト開始当初におけるチリ側の本プロジェクト活動への関心を高めることや専門家の活動内容についての理解を広く関係者に広め共通認識をもつこと、また本邦研修とチリにて開催される現地研修の内容を結びつけることに大きく貢献した。これらから、日本側・チリ側双方のコミュニケーションレベルは高いと考えられる。

3-5-5 中央と地方レベルにおけるコミュニケーション

SUBDERE 本庁とパイロット地域とのコミュニケーションにも問題は見受けられなかった。**SUBDERE** は各パイロット地域の担当職員を任命しており、職員は現地研修が開催される際には各地域を訪問し、当該活動のモニタリングを実施している。また、**SUBDERE** に所属の長期専門家が現地研修のファシリテーターとなり現地研修参加者の活動をフォローすると同時に**SUBDERE** に密に情報共有を実施している。

3-5-6 ナレッジ・コミュニティの連携

日本人専門家の助言を基に**SUBDERE** 及びパイロット地域 **OPDP** の支援もあり、各県において帰国研修員を中心に習得した知識・知見を基に実際の地域活動に展開させるためのナレッジ・コミュニティが設立されている。ナレッジ・コミュニティは本邦研修帰国研修員及び現地研修参加者が中心となって運営しており、地域振興に関わるさまざまな組織からの参加者により自主的に会議を定期的で開催し、地域振興のためのさまざまな取り組みを実施する際のタスクフォースの位置づけとなっている。当コミュニティの目的は、本プロジェクトの知見・経験の共有化、州、県レベルでのさまざまな活動の実施であり、例として以下のような取り組みを行っている。

- ① サン・アントニオ県の 5S 運動及び OVOP
- ② チロエ県の魅惑インキュベーター計画
- ③ アラウカニア州職員・市職員向けの研修

ナレッジ・コミュニティは本邦研修参加者が習得した知見や経験を地域コミュニティ関係者に広め、現地研修の中心的存在となり得る機能を有している。サン・アントニオ県においては、ナレッジ・コミュニティを中心に 5S の考え方が同県の人々に広まり、現地研修に参加する人の数も増加している。アラウカニア州においては、ナレッジ・コミュニティが日本の知見や経験を活用し、州政府職員等に対しての研修実施の中心的な組織になりつつある。これらナレッジ・コミュニティの活動及び機能は本プロジェクトの成果発現に大きく貢献している。

第4章 評価5項目に基づいた評価結果

4-1 妥当性

本プロジェクト開始時において、チリ政府は地域格差の是正を主要開発課題と定め、各地域の経済・社会の現状に即した地方分権型の地場産業の育成を通じた経済・生産活動の活性化をめざしており、開発が遅れており貧困率が高い3県（サン・アントニオ県、チロエ県、アラウコ県）に SUBDERE 管理下の組織として県 OPDP を開設し、地方開発に対処した。これらチリ政府の政策・施策は地域経済振興に係る行政枠組みの強化をめざす本プロジェクトの内容に一致しているといえる。

本プロジェクトは人材育成や現地研修の活動を通じて、地域経済開発に関連した行政枠組みの強化を図っている。パイロット地域のサン・アントニオ県では、県 OPDP が県下複数の行政機関及び民間企業との調整業務を進めることによる地域経済開発を進めている。また、チロエ県の OPDP は雇用増大に焦点を当てたさまざまな活動が展開されており、県の戦略及び本プロジェクトの目標の間にも整合性があると判断できる。

また、「わが国の経験と知見の活用」が日本の ODA 大綱の基本政策として定められているが、本プロジェクトは対チリ援助重点分野である「社会的格差の是正」と高い整合性を示している。

以上より、本プロジェクトの実施はチリの政策、ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、妥当性は高い。

4-2 有効性

(1) 知見や経験の共有

本邦研修は本プロジェクトの主要なコンポーネントであり、行政職員及び民間セクターのスタッフが日本の知識や実践的な経験を習得する機会でもあった。本邦研修参加者は日本の実用的な知識・経験を集積させて帰国後チリでナレッジ・コミュニティを形成し、所属組織やパイロット地域のコミュニティで広く普及活動を進め、コミュニティ構成員間で知識や経験に係る情報を共有している。

ナレッジ・コミュニティの活動をとおして、政府系職員と民間セクターのスタッフは地域経済振興に関する知見や経験をお互い共有し、連携して活動を行っている。表-11 は市政府及び OPDP をはじめとする公的機関の参加による実際の活動実績であるが、ナレッジ・コミュニティの活性化や強化が本プロジェクトの成果の発現要因となっていると考えられる。

表-11 ナレッジ・コミュニティ及び政府系機関の参加

No.	パイロット地域	ナレッジ・コミュニティ及び政府系機関の参加
1	サン・アントニオ県	OPDP の主導による 5S 及び OVOP
2	チロエ県	複数市参加による魅惑インキュベーター計画（アンクー市、ケムチ市）
3	アラウカニア州	州職員・市職員を対象とする研修（2011 年開始）（アラウカニア州政府の支援により SERCOTEC が主催）

一方、アラウコ県に関しては、2010年2月に発生した地震の影響や独自の特別計画による多大な公共投資の調整に迫られていたこともあり、ナレッジ・コミュニティは形成されていない。現在アラウコ県においては帰国研修員による個々の活動が展開されているものの、活動の広がり是他県に比較し限定的である。SUBDERE 本庁が同県の OPDP に対して本プロジェクトの取り組みに関する説明が不十分であったことも、ナレッジ・コミュニティの形成に制約が生じてしまった要因と考えられる。現在、アラウコ県の OPDP は OVOP の取り組みを検討しているところだが、プロジェクトの効果を引き出すためにさらなる対処が施される必要がある。

(2) パイロット地域における現地研修

合計 12 回の現地研修には当初計画 100 名を大幅に上回る約 400 名が参加した。参加者は主に OPDP 職員、県、市政府の職員、SERCOTEC スタッフ等であり、民間セクター・生産者グループからも参加があった。現地研修参加者が増えたことは、プロジェクトの認知度を高め、共同でプロジェクト活動に取り組む人数が増えることによりパイロット地域における成果発現に貢献している。

(3) 政府系職員向けのマニュアルの活用

SUBDERE は州・県・市町村政府の職員向けにマニュアル「地域経済開発」を作成した。本マニュアルは民間セクターのスタッフ向けとしても有用な内容となっており、5S 運動やカイゼンの考え方が紹介される等多くの職員に知見を提供している。SUBDERE によると、本マニュアルは、プロジェクト終了後も SUBDERE 庁内及び他の地方行政機関でも使用される予定となっている。

(4) 阻害要因

地震や政権交代のような阻害要因はあったもののプロジェクトチームが SUBDERE とパイロット地域間の調整や広報活動等さまざまな活動をとおして重要な役割を果たした結果、活動内容が大きく影響を受けることはなかった。SUBDERE は本プロジェクト開始当初本プロジェクトがめざすような地域の実情に即した地域開発を進める経験を有していなかったが、長期専門家の助言・支援等により地域コミュニティの視点を取り入れつつ地域開発を進めていく重要性について、プロジェクトの進捗に伴い認識・理解を深めていった。

以上より、本プロジェクトの実施によりおおむね計画どおりの効果発現が見られ、有効性は高いと判断できる。

4-3 効率性

(1) 日本側の人的投入

本プロジェクトでは 2008 年 8 月より長期専門家 1 名が派遣されているが、C/P 機関である SUBDERE と良好な関係を構築し、SUBDERE 及びパイロット州・県での活動に従事した。また、3-5-4 に記載のとおり、専門家が毎週送付する日本の知識・手法・事例を紹介するレポートはチリ側とのコミュニケーションを円滑に進め、関係者のプロジェクト活動への理解・

参加を促進する重要なツールとなっている。本邦研修には当専門家はチリ人 C/P とともに一部プログラムに参加し、研修員の習得事項やアクションプランの把握、帰国後のアクションプラン適用可能性について適切に助言・アドバイスをを行った。このプロセスにより、研修員ニーズや知識レベル、本邦研修における習得事項を適切に把握し、チリでの現地活動や現地研修の開催に大いに役立てることができた。以上から、長期専門家は本プロジェクトの全体運営や関係者との調整に関して効率的な活動を行っているとは判断できる。

(2) チリ側の人的投入

SUBDERE は本プロジェクトの C/P として職員 11 名を配置した。スタッフは SUBDERE 内の各部署から集められ、プロジェクトチームを形成し、プロジェクト活動の実施・運営に携わった。SUBDERE によると、各県のパイロット活動の進捗状況や現地研修状況を確認するためにもこのスタッフ人員の数は適正であり、各地域の担当職員を任命することによりプロジェクトチームは効率的に機能したと考えられる。

(3) 本邦研修

本邦研修参加者へのインタビューにより、日本の地場産業振興の手法・概念（カイゼンや 5S 運動を含む）を本邦研修で学び、中央省庁・県・市・生産者グループが組織をまたいで各県で共通するアクションプランを協議しながら作成を行ったことにより、現地における活動を進めるうえで組織間の連携を強化し、現地における活動を効率的に進めることができたことが確認された。また、プロジェクトチームは行政職員を対象とするテーマに絞ったコースの開講を提案するなど、帰国研修員の意見も取り入れ、本邦研修のコースカリキュラムに積極的に提言を行った。長期専門家は本邦研修実施前には、各研修員のニーズや現地における活動状況等を整理し日本側に報告するなど、研修実施機関との調整を十分に行った。この結果、プロジェクトの現地状況やニーズ、研修参加者の要望・背景を考慮した研修が実施されたといえ、本邦研修はパイロット地域における地域開発や行政組織の業務改善のために効率的に実施されたといえる。

以上より、日本側・チリ側はプロジェクトの成果の発現に十分寄与した活動を行っており、効率性は高いと判断される。

4-4 インパクト

(1) 低所得地域における零細企業向けの活動及びイノベーション支援、そのインパクト

パイロット地域において、現地研修やナレッジ・コミュニティにより本プロジェクトの活動が広がった結果、市政府など公的機関からの中小零細企業への支援も増加している。例えば、2009 年本邦研修（APU 2009）帰国研修員の 1 人でラウターロ市の地域開発プログラム（Programa de Desarrollo Local : PRODESAL）担当者は、研修時に作成した先住民系農家が栽培する農産物の価格を安定させることを目的としたアクションプランを帰国後に実行し、農産物の販売ルートを確認することで農業生産連鎖を強化させた。2010 年 7 月には 35 軒の先住民系農家による「アムレイ農民組合」が結成され、同組合員農家はラズベリーの栽培を開始したが、35 軒の農家のうち、15 軒が FOSIS の補助金によって簡易灌漑施設を設置するこ

とができ、2 軒が SERCOTEC の補助金により小規模灌漑施設を導入している。また、PRODESAL の調整により、ラウターロ市が保有する掘削機が貸し出され、地下水利用も進められている。この事例より、行政サービスや FOSIS 等のサービス・支援が強化されていること、またその支援により、零細企業や農家にも波及効果が出ているといえる。

(2) パイロット地域以外の州・県へのインパクト

本プロジェクトの経験をもとに、他の州・県において現地研修を行う予定であることが SUBDERE により確認された。チリにおいては、市政府からの研修開催ニーズ、特に地域振興に係る研修ニーズが比較的高く、SUBDERE はそれら他県からのニーズにも応ずるべく現在準備を行っている。SUBDERE は本プロジェクトで作成された業務マニュアルを当該新規研修の中で活用する方針を模索しており、研修が実施された際にはマニュアルで事例として紹介されている 5S やカイゼンの知見・経験やパイロット活動の経験が広くチリ内に展開されることが期待される。

(3) 本邦研修参加者によるインパクト

ナレッジ・コミュニティをとおして、帰国研修員の活動は広がりを見せており、各パイロット地域が徐々に結びつきを強めている。サン・アントニオ県のナレッジ・コミュニティは 5S 運動やカイゼンの概念を導入しているチロエ県の観光開発の取り組みを研究するために視察旅行を計画しており、サン・アントニオ県のナレッジ・コミュニティの複数のメンバーがチロエ県のメンバーと協議を行い、お互いのアイデアや経験の共有を図っている。このような研修参加者同士の知見や経験の交換によりプロジェクト活動の相乗効果が得られている。

(4) 負のインパクト

本プロジェクトに関する負のインパクトは確認されなかった。

4-5 自立発展性

(1) 行政枠組みの強化に係る自立発展性

パイロット活動を通じて行政枠組は強化されており、現在 SUBDERE の行政枠組み強化に関する将来計画・実施プログラムの準備が行われている。「カイゼンの導入による州政府の質向上プログラム」がチリ全土でまもなく実施される予定である。また、市町村政府の行政枠組み強化に関しては、「市町村の行政能力向上プログラム」が、国内 345 市町村政府に対して実施される予定である。これら研修プログラムにはカイゼンや 5S 運動の知見・パイロット活動の経験が取り入れられる予定となっており、今後も同国の政府系組織の行政枠組みの強化は継続されると考えられる。

(2) SUBDERE 及び OPDP の運営実施体制

SUBDERE は本プロジェクトの効果の継続性を維持するために十分な予算を確保することが重要と考えており、上述(1)の計画及びプログラムを実施するために、本プロジェクトで得られた知見や経験が州政府に移転されるよう、OPDP に対して必要な予算支出を検討している。加えて、本プロジェクト終了後もその効果を持続させるために必要な担当職員を継続し

て配置することやプロジェクトチームの継続的な活動が重要と認識されている。

(3) パイロット地域で得られた教訓及びマニュアルの他地域での活用

パイロット地域で得られた教訓及びマニュアルは今後も活用される見込みである。アラウカニア州の OPDP は同州政府と共同して、新しい研修コースを 2011 年に開講する予定であり、この研修コースでは、プロジェクトチームや本邦研修参加者の知見や経験が基となっている業務マニュアルがコース教材や事例集として使用される予定である。今後もパイロット地域で得られた教訓及びマニュアルは他地域でも継続して活用されることが期待できる。

以上から、本プロジェクトの自立発展性は高いと考えられる。

第5章 結論と提言、教訓

5-1 結論

本プロジェクトは開発政策やニーズと整合性があることに加え、人材能力開発の実現など当初期待された成果が発現している。また、パイロット地域において行政職員等が習得した知識・経験を基に、新たな研修コースが既に計画段階にある。実施機関である SUBDERE もそれら活動を後押しし、今後も本プロジェクトの効果を広く普及することをめざしており、プロジェクト目標はプロジェクト期間内に達成することが見込まれる。よって、本プロジェクトは当初予定どおり2010年12月に終了することとする。

5-2 提言

- (1) SUBDERE は、可能な限り早く本プロジェクトに関連する活動をパイロット地域以外において展開することが望ましい。プロジェクトの効果が出ている間に他地域に広めることにより、相乗効果が生まれやすくなり、地方行政全体の活性化への貢献も大きいと考えられる。
- (2) SUBDERE とパイロット4地域の活動が、プロジェクト終了後も一貫した活動となるようにするための方策（例：パイロット活動のモニタリングの実施等）を準備・対処することが望ましい。
- (3) SUBDERE は、アラウコ県の帰国研修員の個別の活動を県全体の活動として体系的に結びつけ、ナレッジ・コミュニティを設立することが望ましい。SUBDERE はプロジェクトの効果が持続するためにもアラウコ県の活動の自立発展性を支援する必要がある。
- (4) SUBDERE は、継続してパイロット地域における活動のモニタリングを行うための人員を確保し、必要に応じて業務マニュアルを改訂することが望ましい。

5-3 教訓

- (1) OVOP や5S運動等の地域活動を推進していくためにはその地域のリーダーによる強いリーダーシップが必要となる。チロエ県アンクー市の事例のように、その地域における行政側リーダーと民間側リーダー双方を見つけ出し、両者を結びつけることが行政効果向上につながっている。プロジェクト活動に地域リーダーを巻き込むことにより、さまざまな公的機関や地域住民のプロジェクト活動への参加が活性化され、プロジェクト活動の効果が広く普及される。プロジェクト活動を実施する際には、各地域のリーダーの存在を確認し、育成することが重要である。
- (2) 本邦研修員の選定⁵はのちのちの地域の裨益効果を考えて慎重に行う必要がある。帰国後の

⁵ プロジェクト2年目以降の本邦研修員の選定及び帰国後のフォローは以下のプロセスにより実施されている。①2009年度本邦研修員選定に先立ち、現地研修をパイロット地域4カ所を実施し、現地研修参加者約100名全員がアクションプラン（案）を作成。本邦研修員はこの100名のアクションプラン（案）の中で、プロジェクト目標との整合性、実現可能性等の観点から有望と思われるものを抽出することを通じて、長期専門家及びSUBDEREにより選出された。②選出された本邦研修員候

活動を見据えて、a) 本邦研修参加前に彼らの目的意識を明確にさせること、b) 帰国後本邦研修で身につけた知識・経験を生かすアクションプラン（案）を事前に準備すること（研修員個人のアクションプランではなく組織的なコミットメントを取る）等が研修員の帰国後の活動を明確にし、研修成果を高めるためには重要である。研修員の選定と彼らの帰国後の活動内容の一貫性を強化することにより、本邦研修が効果的なプロジェクトの投入要素となり、活動の持続性が強化される。

- (3) いったん自国や職場を離れる本邦研修に参加することにより、研修員は自身の職場や自国の地域資源やコミュニティを再認識していることが帰国研修員のインタビューにより確認された。「自分の地域や資源を見つめなおす」視点は地域開発の際に重要であり、本邦研修のカリキュラムやコース内容にはできるだけ日本の事例と比較して自国の地域を見つめるワークショップ等の導入を研修テーマとリンクさせて実施することが望ましい。この取り組みにより、本邦研修で学んだことを自国で適用する等、研修の効果を帰国後も持続させることができる。
- (4) 本プロジェクトの事例のように帰国研修員が日本で得た知識や経験をナレッジ・コミュニティに集約させることは重要である。研修員が本邦研修で学んだ内容を自身の職場のみで活用するのではなく、いったんナレッジ・コミュニティにそれらを集約し、コミュニティがイニシアティブをとってその地域の実情に合わせて（柔軟に）適応させることが望ましい。このようなコミュニティによる集団活動は、帰国研修員の個別活動に比較しプロジェクトの自立発展性の強化につながると考えられる。
- (5) ナレッジ・コミュニティのような集団活動を構成する際には、多様なアクターの活動参加促進のためにさまざまなインセンティブを考慮し、用意することが重要である。また、ナレッジ・コミュニティ参加者にモチベーション向上を促すようなスローガンも重要である。「カイゼン」（チリでは「Litoral de los Poetas」）「OVOP」等のように、ナレッジ・コミュニティの機能強化を進めるには関係者が共有するスローガン⁶を用いることは有益である。
- (6) 本邦研修の内容と現地活動の整合性を高めるためには、研修員選定プロセスへの専門家の積極的な関与、本邦研修への専門家の一部参加（アクションプラン作成・実施の際に日本とチリのギャップを緩和させるための適切なアドバイスやファシリテーション、コースリーダーとの情報共有等のため）、本邦研修に関連した内容等について週報等によりプロジェクト関係者に広く伝える手法等が効果的である。

補者は地域ごとに集められ、帰国後の活動方針について議論すると同時に研修員所属機関長（市長など）には、帰国後研修員が作成したアクションプランを組織的に取り組んでいく旨の書簡を本邦研修参加前に提出してもらうよう依頼。③2009年度研修員の帰国後は、各帰国研修員のアクションプランと合致する形で、パイロット地域ごとのプロジェクト現地活動計画を作成し、同計画にのっとりプロジェクト活動を展開。④2010年度の本邦研修員は、若干の例外を除き、上述のプロジェクト現地活動計画の参加してきた者の中から選定。これら一連の流れにより、本邦研修参加者のアクションプランについては事前から事後まで一貫してプロジェクトチームで把握・管理し、プロジェクト目標やプロジェクト活動と整合性を保っている。

⁶ 本プロジェクトにおけるパイロット活動で使用されたスローガンの事例としては、「一村一品運動」「5S運動」「産業開発行政のカイゼン」「魅惑インキュベーター計画」等がある。

- (7) チリのように行政制度や組織内の指揮命令体系が既に確立されている国における技術協力では、日本人専門家のイニシアティブによる技術指導や新たな制度づくりではなく、相手側の主体性やオーナーシップを尊重しながら、パイロットプロジェクト等を試行錯誤のなか協力して実施する過程や、その結果から得られる学び・知見を活用して既存の制度を強化していく方法が望ましい。その結果、プロジェクト終了後の自立発展性も必然的に高くなると考えられる。

第6章 調査団所見（団長所感）

今回の終了時評価においては、チリ側も評価チームを形成し、視察等にも積極的に同行した。ミニッツ及び合同評価レポート署名日にはチリ側からもプロジェクトの成果及び自立発展性について発表が行われ、その後チリ側評価チーム、JICA 側評価チームよりそれぞれがプロジェクトの成果達成状況について説明を行う等チリ側の大きな関心と積極的な関与のもと終了時評価を実施することができた。終了時評価の実施により関係者間でプロジェクトの課題及び今後の提言を共有することができ、自立発展性につながる今後の SUBDERE の活動についてコミットメントを取りつけることができた点においても非常に有意義であったと料する。

SUBDERE 局長からは、本プロジェクトは SUBDERE にとって1つのブレイクスルーであったとのコメントがなされた。チリでは中央集権的な地方行政が行われており、今まで職員が地方等の現場に行き、現状を把握する機会が少なかった。このためプロジェクト開始当初は混乱した局面も見受けられたが、SUBDERE 局長からは「プロジェクト活動をとおして現場のニーズや状況を確認したうえで地域開発を行うこと、グローバルなインパクトのある開発を行うためにはローカルのインパクトを少しずつ積み重ねていくことの重要性について学び、SUBDERE としてのビジョンが変わり、非常に良い経験であった」との発言もなされた。この局長の発言は、まさに本プロジェクトがめざしてきた各地域の現状に合った地方行政機能の強化につながるものであり、中央集権的なチリの行政に本プロジェクトは一定のインパクトを与えることができたのではないかと料する。また次官からはこのプロジェクトで得た成果・教訓を SUBDERE の政策・施策に反映していくとの発言もあり、プロジェクト終了後の SUBDERE の積極的な活動取り組みやプロジェクトの自立発展性について期待することができる。

本プロジェクトの成果品であるテキスト・マニュアル類は本プロジェクトをモデルとして形成された案件を実施しているグアテマラ駐在員事務所や国別研修を主要な投入要素として一村一品運動を展開しているコロンビア支所等関連諸国に既に送付済みであり、今後他国での活用が期待される。また、終了時評価で得られた教訓等については類似案件を実施している各国に対して今後も情報共有を促進していく予定である。

事前評価調査時においては、プロジェクト対象地域に3つの地域を含めることについての議論があったものの、各地域特性を尊重した多くの活動を通じて得た成功事例や失敗事例の経験・教訓自体がプロジェクト目標達成のための大変重要な要素であったと考察される。

プロジェクトは2010年12月に終了となるが、プロジェクト終了後には、他スキームと効果的な連携を強化していくことが望ましい。今後11月に「中小企業育成コンサルタント能力開発・標準化」プロジェクトで開催予定のワークショップには SUBDERE 市町村研修担当職員が参加する予定となっている。また、青年海外協力隊員、シニア・ボランティアとの連携に関しては、プロジェクトサイトであるアラウカニア州にシニア・ボランティアが現在2名派遣されており活動を行っている。更に2011年1月にはチロエ県に青年海外協力隊が1名派遣される予定となっており、これまでプロジェクトで実施してきた取り組みのフォローアップにより、各パイロットプロジェクトの活動の自立発展性の強化と同時に、ボランティアの円滑な活動実施につながり、各スキーム間における相乗効果が期待できる。

付 属 資 料

1. 協議議事録・合同評価報告書（西・英）
2. 調査団収集参考資料

**MINUTA DE REUNIONES
ENTRE
AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN
Y
AUTORIDADES CONCERNIENTES DEL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE CHILE
SOBRE
EL PROYECTO COOPERACIÓN TÉCNICA DE JAPÓN PARA
EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE SUBDERE Y GOBIERNOS
SUBNACIONALES EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL
EN LA REPÚBLICA DE CHILE**


La Misión para la Evaluación Final del Proyecto (en adelante denominada "Misión") organizada por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante referida como "JICA") encabezada por la Sra. Toshimi Kobayashi ha tenido una serie de reuniones en Chile entre el 2 y el 12 de noviembre de 2010, con el fin de realizar la evaluación final del Proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobiernos Subnacionales en el Ámbito del Desarrollo Económico Territorial en la República de Chile" (en adelante referida como "el Proyecto"), en base a la Minuta de Reuniones, firmada el 1 de octubre de 2007.

Durante su estadía en Chile, la Misión ha tenido una serie de discusiones y ha intercambiado puntos de vista, como también, ha elaborado el Informe de Evaluación Final Conjunto (en adelante referido como "Informe"), con las autoridades pertinentes por parte de Chile.

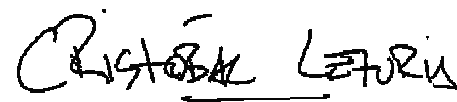
Como resultado de las discusiones, ambas partes acordaron los asuntos referidos en el documento adjunto.

Este documento se ha firmado en versión Inglés y Español. En caso de divergencia en su interpretación, la versión Inglés prevalecerá.

Santiago, 12 de noviembre de 2010



SRA. TOSHIMI KOBAYASHI
Líder de la Misión de Evaluación
Agencia de Cooperación Internacional
del Japón



SR. CRISTOBAL LETURIA INFANTE
Subsecretario (S)
Subsecretaría de Desarrollo Regional y
Administrativo, Ministerio de Interior
República de Chile

Testigo de Fe:



SRA. MARÍA CRISTINA LAZO
Directora Ejecutiva
Agencia de Cooperación Internacional de Chile
República de Chile

Documento Adjunto

1. Evaluación Final

Ambas partes realizaron de manera conjunta la Evaluación Final entre los días 2 y 12 de noviembre de 2010. Como resultado de la evaluación, se elaboró el Informe de Evaluación Final, y fue acogido por ambas partes. El Equipo Evaluador observó que los avances y el estado de logro de las metas son significativos.

2. Término del Proyecto

Ambas partes acordaron que el proyecto finalizará exitosamente en diciembre de 2010.

3. Plan de Actividades del Proyecto, antes de su finalización

Ambas partes acordaron que el equipo del Proyecto desarrollará un seminario para socializar los logros, lecciones y experiencias generadas por el proyecto para fortalecer la relación entre la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior (en adelante referido como "SUBDERE"), gobiernos regionales, municipalidades y el sector privado.

4. Plan de Actividades del Proyecto, después de su Finalización

La Misión japonesa recomendó a SUBDERE tomar las medidas necesarias para asegurar la sustentabilidad del Proyecto, de acuerdo a lo descrito en el capítulo 6 (seis) del Informe de Evaluación Final.

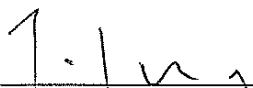
SUBDERE tomó la recomendación y presentó el plan de actividades del proyecto después de su finalización, como sigue:

- Que en un futuro próximo, SUBDERE desarrolle actividades relacionadas al proyecto en otras regiones y provincias, pues la difusión de los productos y experiencias del proyecto pueden ser de gran utilidad.
- Que SUBDERE desarrolle y aplique medidas para mantener la integralidad entre las actividades de la misma Subsecretaría relacionadas al proyecto y las actividades que se están desarrollando en cada uno de los cuatro territorios.
- Que en la provincia de Arauco, SUBDERE articule las actividades de los distintos ex becarios, formando una comunidad de aprendizaje, que permita aumentar la eficacia de la cooperación japonesa.
- Que SUBDERE mantenga personas encargadas del monitoreo y seguimiento de las actividades piloto del Proyecto, las que podrán ser recogidas en el proceso de planificación estratégica institucional, para que gradualmente dichas actividades lleguen a ser permanentes y propias en cada uno de los territorios. Asimismo, que actualice los instrumentos o herramientas con sentido de pertenencia territorial y revise permanentemente los manuales y materiales desarrollados, con el fin de utilizarlos de manera sustentable.

INFORME DE EVALUACION FINAL
SOBRE EL PROYECTO
DE LA COOPERACION TECNICA JAPONESA
“FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE
GESTION DE SUBDERE Y GOBIERNOS
SUBNACIONALES EN EL AMBITO DEL
DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL EN LA
REPUBLICA DE CHILE”

Santiago, 12 de noviembre, 2010

Equipo de la evaluación final
Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE)



SRA. TOSHIMI KOBAYASHI
Líder de la Misión de Evaluación
Agencia de Cooperación Internacional
del Japón (JICA)



SR. SAMUEL GARRIDO
Jefe de División de Políticas y Estudios,
Subsecretaría de Desarrollo Regional y
Administrativo (SUBDERE),
Ministerio de Interior

Tabla de Contenidos

1. Generalidades de la Evaluación Final	3
1-1 Generalidades del Proyecto	3
1-2 Miembros del Equipo de Evaluación Conjunta	3
2. Objetivos y Metodología de la Evaluación Final	4
2.1 Objetivos de la Evaluación Final	4
2.2 Metodología de la Evaluación Final	4
3. Logros y Proceso de Implementación	5
3-1 Insumos	5
3-1-1 Insumos de la Parte Japonesa	5
3-1-2 Insumos del Lado Chileno	6
3-2 Metas	9
3-2-1 Meta 1	9
3-2-2 Meta 2	11
3-2-3 Meta 3	13
3-3 Objetivo Específico del Proyecto	14
3-4 Objetivo Superior	16
3-5 Implementación de Procesos	19
3-5-1 Organización Contraparte	19
3-5-2 Procesos de la Implementación del Proyecto	19
3-5-3 Manejo del proyecto de acuerdo al PDM y PO	20
3-5-4 Comunicaciones entre Partes Japonesa y Chilena.	20
3-5-5 Comunicaciones entre la Gestión Central y Territorial	21
3-5-6 Coordinación en las Comunidades de Aprendizaje	21
4. Evaluación de Acuerdo a los Cinco Criterios	22
4-1 Pertinencia	22
4-2 Efectividad	23
4-3 Eficiencia	25
4-4 Impacto	26
4-5 Sustentabilidad	27
5. Conclusión	28

7.k.
h

6. Recomendaciones 29

7. Lecciones Aprendidas 29

Anexo 1: Matriz del Diseño del Proyecto
(PDM para Versión 0.0, 1.0, 3.0)

Anexo 2: Plan Operativo (Versión 3.0)

Anexo 3: Entrevistados Principales

Anexo 4: Lista de los Ex-Becarios

7.k.
2

1. Generalidades de la Evaluación Final

1-1 Generalidades del Proyecto

En Chile, aproximadamente el 50% del PIB de la nación se encuentra concentrado en la Región Metropolitana, y el índice de pobreza, en 10 de las 15 regiones, es más alto que en la Región Metropolitana¹. El Gobierno de Chile le ha dado gran importancia a la modificación de la desigualdad económica regional, adoptando políticas para promover el desarrollo económico regional. Sin embargo, pese a que el Ministerio del Interior ha implementado políticas de administración local y programas, y que se cuenta con intendentes en cada región que han sido nominados y elegidos por el presidente del país, de acuerdo al sistema político de Chile, se cuenta con una gestión bastante centralizada, particularmente en relación con la administración regional. Como resultado de lo anterior, la capacidad de la administración local para promover el desarrollo económico regional sobre la base de sus respectivas necesidades, ha sido considerada como débil.

En estas circunstancias, el proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobiernos Subnacionales en el Ámbito del Desarrollo Económico Territorial en la República de Chile" se desarrolló a través de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), con el fin de fortalecer los procedimientos de gestión para el desarrollo económico regional. Uno de los principales objetivos del proyecto era fortalecer la capacidad de los funcionarios públicos en los gobiernos locales y sus contrapartes que trabajan en el sector privado en los territorios pilotos (Provincias de Arauco, San Antonio, Chiloé, y la Región de La Araucanía).

Los insumos principales del proyecto fueron "los programas de capacitación en Japón" y como "soporte del programa, la asesoría permanente de un experto japonés de largo plazo".

En cuanto a la finalización del proyecto, la evaluación final se programó para ser realizada entre el 2 y el 12 de noviembre del 2010.

1-2 Miembros del Equipo de Evaluación Conjunta

La tabla 1 muestra los miembros de la evaluación final conjunta

Tabla 1: Miembros del equipo de evaluación final conjunta

Nombre	Título	Organización
(Lado Japonés)		
Mrs. Toshimi Kobayashi	Líder	JICA Chile (Sub-representante)

¹ En el comienzo del proyecto, había 13 regiones, incluida la Región Metropolitana. Sin embargo desde el año 2007 el número total de regiones se ha incrementado a 15.

7-k
Jr

Ms. Madoka Shino	Planificador de Evaluación	Departamento de Desarrollo de JICA, División de Comercio e Industria
Mr. Kenichi Inazawa	Analista de Evaluación	Consultor
(Lado Chileno)		
Sr. Samuel Garrido	Jefe División	División de Políticas y Estudios, SUBDERE
Srta. Yasna Pardo	Jefe Unidad de Relaciones Internacionales	Departamento de Fortalecimiento y Gestión Regional División de Desarrollo Regional, SUBDERE
Srta. Karina Vargas	Profesional	Departamento de Evaluación, División de Políticas, SUBDERE
Sr. Ivan Mertens	Coordinador de Cooperación	Departamento de Cooperación Bilateral y Multilateral, AGCI

2. Objetivos y Metodología de la Evaluación Final

2-1 Objetivos de la Evaluación Final

El proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobiernos Subnacionales en el Ámbito del Desarrollo Económico Territorial en la República de Chile" se inició en enero de 2008 y está previsto que finalice en diciembre de 2010. Dos meses antes de la finalización del proyecto, la evaluación final se llevó a cabo con los siguientes objetivos:

1. Para determinar en qué medida los resultados previstos y el propósito del proyecto se han logrado sobre la base de la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM) y el Plan de Operaciones (PO);
2. Para evaluar el proceso de implementación del proyecto;
3. Para evaluar el proyecto sobre la base de los cinco criterios de evaluación (relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sustentabilidad);
4. Para aclarar lo que debe llevarse a cabo durante el período restante del Proyecto, y formular recomendaciones, y
5. Para sacar conclusiones que puedan ser útiles para otros proyectos en el mismo ámbito, en particular para proyectos relacionados con las capacitaciones que están en curso o puedan ser planificadas en otros países de América Latina.

2.2 Metodología de la Evaluación Final

La siguiente metodología y procedimientos fueron adoptados para la evaluación final.

1. Se revisaron informes y documentos del proyecto. Además, la información y los datos sobre

h. J.K.

el proyecto se obtuvieron para investigar cómo se llevó a cabo.

2. Basado en el PDM y cinco criterios de evaluación, se preparó una tabla de evaluación. Para la evaluación final, se utilizó la versión 3.0 MDP aprobada en agosto de 2009.

3. La información necesaria se obtuvo de los informes y documentos relacionados con los proyectos, basados en la tabla de evaluación.

4. Los cuestionarios se elaboraron en base a la tabla de evaluación, y se realizaron entrevistas al personal relacionado con el proyecto.

5. El equipo de evaluación llegó a una conclusión con respecto a la evaluación final e hizo recomendaciones al Proyecto, en base a los resultados de la recopilación de información, datos y entrevistas, además de revisar los documentos relacionados al proyecto.

6. Las lecciones aprendidas fueron explicadas para identificar su utilidad para otros proyectos del mismo tipo de campos, en particular para proyectos relacionados con las capacitaciones que están en curso o que puedan ser planificadas en otros países de América Latina.

3. Logros y Proceso de Implementación

3-1 Insumos

3-1-1 Insumos de la parte japonesa

(1) Experto JICA

Desde agosto de 2008, siete meses después del inicio del proyecto, un experto japonés (experto de JICA de largo plazo para el desarrollo económico regional y la coordinación del proyecto) fue enviado² y ha estado trabajando para el proyecto. Junto con el plazo de ejecución del proyecto, las tareas del experto se fueron completando también.

(2) Cursos de formación realizados en Japón y Presupuesto de Gastos

Los cursos de capacitación se llevaron a cabo durante la fase de ejecución del proyecto. La Tabla 2 muestra los cursos y sus períodos. Participaron un total de 38 becarios. Además, otros 10 participantes tuvieron la oportunidad de asistir a otros cursos de formación relacionados entre sí, que se celebraron también en Japón (ver Cuadro 3).

Los participantes fueron seleccionados básicamente de las provincias piloto (San Antonio, Arauco y Chiloé) y de la región (Araucanía), así como de la sede central de SUBDERE.

Tabla 2 Cursos de Capacitación en Japón, Períodos y Número de Participantes

Cursos de Capacitación (Nombre del Curso)	Período	No. de Participantes
APU ³ 2010 (Fortalecimiento de la Función de la Gestión Administrativa para la Promoción de la	Julio 15 - 30, 2010	8

² El reclutamiento del experto necesitó más tiempo de lo que se había programado.

³ Ritsumeikan Asia Pacific University (APU)

7.12

Industria Local)		
APU 2009 (Fortalecimiento de la Función Administrativa Regional para la Promoción de la Industria Local)	Julio 13 – Agosto 7, 2009	8
KITA 2009 (Marzo) (Activación de la Industria Local/ Pymes, para Sudamérica)	Marzo 2 - 28, 2009	4
KITA 2009 (Agosto) (Activación de la Industria Local/ Pymes, para Sudamérica)	Agosto 3 - 29, 2009	3
APU 2008 (Fortalecimiento de la Función Administrativa Regional para la Promoción de la Industria Local)	Julio 13 – Agosto 8, 2008	12
KITA 2008 (Activación de la Industria Local/ Pymes, para Sudamérica)	Marzo 2 - 29, 2008	3

Fuente: JICA documents

Tabla 3 Cursos de Capacitación en Japón, Interrelacionados

Cursos de Capacitación (Nombre del Curso)	Período	No. de Participantes
KITA ⁴ 2010 (Marzo) (Activación de la Industria Local/ Pymes, para Sudamérica)	Marzo 1-31, 2010	2
KITA 2010 (Agosto) (Activación de la Industria Local/ Pymes, para Sudamérica)	Agosto 10 - 28, 2010	1
Hyogo 2010 (Promoción de Pymes Basada en la Sociedad Local)	Marzo 30 - Abril 24, 2010	2
Obihiro 2010 (Desarrollo y promoción de Pymes para Centro y Sudamérica)	Enero 17 - Febrero 13, 2010	3
Chubu 2010 (Desarrollo Económico Regional Utilizando Recursos Locales en Países de Centro y Sudamérica)	Febrero 15 - Marzo 20, 2010	1
Innovation 2008 (Promoción y Soporte de Nuevos Emprendimientos para América Latina)	Octubre 13 - Diciembre 13, 2008	1

Fuente: documentos de JICA

Con respecto a la realización de los cursos mencionados, de acuerdo a los documentos de JICA, el presupuesto para el proyecto fue asegurado y ejecutado en tres años fiscales, 2008 a 2010. En 2008, el primer año el presupuesto fue ejecutado con aproximadamente 36.706,000 yenes japoneses, en 2009 con alrededor de 34.533,000 yenes japoneses. Luego, en el último año 2010, aproximadamente 26.759,000 yenes japoneses estaban disponibles para el presupuesto. Estos yenes se utilizaron para que representantes de Chile participaran en cursos de formación celebrados en Japón y para el envío del experto japonés de largo plazo.

3-1-2 Insumos del lado chileno

(1) Contrapartes (C / P)

La parte chilena ha asignado 11 profesionales de contraparte (C / P) para el proyecto. La C / P

⁴ Curso de Capacitación Regional, Kitakyushu International Techno-Cooperative Association (KITA)

7.k.
2

principalmente se formó con personal que ya se contaba de las diferentes divisiones de SUBDERE de acuerdo al cuadro que sigue:

Tabla 4

1	Director del Proyecto. Jefe de la División de Desarrollo Regional
2	Gerente del Proyecto. Jefa del Departamento de Fortalecimiento y Gestión Regional, División de Desarrollo Regional
3	Coordinador institucional del Proyecto. Coordinador de la Unidad de Fortalecimiento Institucional, División de Desarrollo Regional
4	Coordinadora general del proyecto. Asesora del Departamento de Fortalecimiento, División de Desarrollo Regional
5	Encargada del proyecto en Araucanía. Asesora del Departamento de Fortalecimiento, División de Desarrollo Regional
6	Encargada del proyecto en Arauco. Asesora de la Unidad de Planes Especiales, División de Desarrollo Regional
7	Encargado del proyecto en San Antonio. Asesor de la Unidad de Planes Especiales, División de Desarrollo Regional
8	Encargada del área de Innovación del Proyecto, Asesora principal Proyecto de Innovación con apoyo de la Unión Europea, División de Desarrollo Regional
9	Asesora del proyecto en temas de capacitación en municipios. Encargada del Programa Nacional de Capacitación Municipal, División de Municipalidades
10	Encargada del la Sistematización del Proyecto, Asesora del Departamento de Estudios y Evaluaciones, División de Políticas
11	Encargado de la Sistematización del Proyecto, Asesor del Departamento de Estudios y Evaluaciones, División de Políticas

Estos 11 funcionarios de SUBDERE conforman el equipo de trabajo del proyecto con el experto JICA para desarrollar actividades del proyecto con las OPDP (Oficina Provincial de Desarrollo Productivo), entidad encargada de impulsar y coordinar las actividades de desarrollo económico territorial poniendo énfasis para este objetivo, en la relación público privada. Además, y con el fin de llevar a cabo el proyecto de una manera más eficiente, se creó al interior del equipo, una unidad operativa encabezada por el jefe del Departamento de Fortalecimiento, como gerente del proyecto, y dos funcionarios de la División de Desarrollo Regional.

J.K.
a

2) Espacio de oficina para el experto japonés de largo plazo

Un puesto de oficina en la SUBDERE fue preparado para ser utilizado por el experto japonés de largo plazo.

(3) Gastos reales de la Contraparte (SUBDERE)

Durante la ejecución del proyecto, la contraparte realizó gastos en asuntos tales como comunicación, talleres, gastos de viajes para visitar las provincias piloto, gastos de impresión, etc. La Tabla 5 muestra los gastos reales de los últimos tres años.

Tabla 5: Gastos del proyecto Desembolsados por SUBDERE (2008-2010)

(Unidad: Pesos Chilenos)

2008			
Viaje a San Antonio	6		
- Gasto de pasajes		5,000 x 6	30,000
- Otros gastos de viaje		13,000x6	78,000
Viaje a Arauco	2		
- Gasto de pasajes		160,000x2	320,000
- Otros gastos de viaje		50,000x2	100,000
Viaje a Chiloé	2		
- Gasto de pasajes		240,000x2	480,000
- Otros gastos de viaje		50,000x2	100,000
Workshops (Capacitación)	-	-	
Gastos de fotocopias	50	15x50	750
TOTAL 2008			1,108,750
2009			
Viaje a San Antonio	9		
- Gasto de pasajes		6,000x9	54,000
- Otros gastos de viaje		14,000x9	126,000
Viaje a Arauco	4		
- Gasto de pasajes		212,000x4	848,000
- Otros gastos de viaje		60,000x4	240,000
Viaje a Araucanía	3		
- Gasto de pasajes		252,000x3	756,000
- Otros gastos de viaje		60,000x3	180,000
Viaje a Chiloé	3		
- Gasto de pasajes		282,000x3	846,000
- Otros gastos de viaje		60,000x3	180,000
Workshops (Capacitación)	7	106,000x7	742,000
Gastos de fotocopias	2,000	18x2,000	36,000
Gastos de correspondencias		N/A	
TOTAL 2009			4,008,000
2010			
Viaje a San Antonio	18		
- Gasto de pasajes		6,000x18	108,000
- Otros gastos de viaje		15,000x18	270,000
Viaje a Arauco	4		
- Gasto de pasajes		212,000x4	848,000

7.k.
2

- Otros gastos de viaje		60,000x4	240,000
Viaje a Araucanía	2		
- Gasto de pasajes		252,000x2	504,000
- Otros gastos de viaje		60,000x2	120,000
Viaje a Chiloé			
- Gasto de pasajes	4	282,000x4	1,128,000
- Otros gastos de viaje		60,000x3	180,000
Workshops (Capacitación)	5	106,000x5	530,000
Gastos de fotocopias	6,000	22x6,000	132,000
Gastos de correspondencias		N/A	
TOTAL 2010			4,060,000

Fuente: Respuestas de cuestionarios

3-2 Metas

3-2-1 Meta 1

Meta 1	Indicadores	
Se desarrollan capacidades técnicas en recursos humanos de SUBDERE y de gobiernos subnacionales de las tres provincias y de la región piloto y representantes del sector privado de dichos territorios ⁵ , quienes son contrapartes de profesionales públicos.	1-1	La existencia de un plan para el programa de cursos locales y cursos de formación de la contraparte en Japón
	1-2	La existencia de material de capacitación para los cursos locales
	1-3	12 cursos locales realizados (4 territorios ⁶ x 3 veces)
	1-4	100 funcionarios públicos capacitados en el área de desarrollo económico territorial
	1-5	Existencia de un plan de acción en capacitación, que incluye un plan para la aplicación y la difusión de los conocimientos adquiridos

(1) Indicador 1.1: Plan para el Programa de Cursos territoriales/Locales y Cursos de Formación de la Contraparte en Japón

Con respecto al plan de programas de cursos territoriales/locales, SUBDERE y las OPDP han formulado tres planes en distintas fases, con el propósito de fortalecer el desarrollo de la capacidad de los profesionales de SUBDERE, de las OPDP y de los representantes territoriales del sector privado.

Al mismo tiempo, los cursos de capacitación de la contraparte en Japón se han celebrado varias veces desde 2008 a 2010. El primer curso de capacitación se llevó a cabo en marzo de 2008, aproximadamente dos meses después de la iniciación del proyecto.

⁵ En el proyecto la palabra "territorio" se utiliza a menudo.

Jik

Por lo que se refiere al criterio para la selección de los becarios, según el equipo de SUBDERE, los becarios fueron seleccionados principalmente:

- Considerando la posibilidad de fortalecer la red entre los becarios de un mismo territorio y así generar mayor impacto del proyecto en sus comunidades.
- Considerando que hubiesen participado en las actividades territoriales y/o en los cursos territoriales.

Los cursos de formación y el número de los participantes se muestran en la Tabla 3. Además, una lista de los alumnos que participaron tanto en Japón como en los cursos de formación local se muestra en el Apéndice 4.

(2) Indicador 1.2: Material para la capacitación de cursos territoriales/locales

A lo largo de la ejecución del proyecto, fueron elaborados manuales de trabajo con las actividades mutuas entre JICA y SUBDERE. La tabla 6 presenta los manuales ya elaborados. Los manuales tienen por objeto mejorar la calidad total en el lugar de trabajo, principalmente para los funcionarios públicos; sin embargo, también han sido utilizados por los representantes del sector privado. En cuanto al concepto y las técnicas de los materiales, por ejemplo, "5S" y "Kaizen" que se han introducido, apuntan a mejorar las metodologías diarias de organización del trabajo y a cambiar el ambiente de trabajo.

Tabla 6 Títulos de los manuales elaborados durante la implementación del proyecto

Material para la Capacitación en Desarrollo Económico Territorial
Métodos y prácticas de fortalecimiento de esquemas de gestión del desarrollo económico territorial

Fuente: documentos de JICA

3) Indicador 1.3: Cursos locales realizados en los territorios piloto

En cuanto a los cursos locales, la tabla 7 muestra el total de cursos locales celebrados en las provincias piloto (San Antonio, Arauco y Chiloé) y en la región (Araucanía). Un total de 12 cursos locales se llevaron a cabo en los cuatro territorios, tres en cada uno de ellos. El objetivo de los cursos locales fue fortalecer la capacidad de los funcionarios públicos subnacionales y sus contrapartes directas del sector privado en las materias de desarrollo económico territorial, en las provincias piloto y en la región.

Tabla 7: Cursos Locales Realizados en las Áreas Piloto

Areas Piloto	Primero	Segundo	Tercero
San Antonio	Abril 1-3 & 6, 2009	Noviembre 17, 2009	Agosto 20, 2010

J.K.
91

Arauco	Abril 28, 2009	Noviembre 19, 2009	Septiembre 28, 2010
Chiloé	Abril 22-24, 2009	Noviembre 3-4, 2009	Agosto 11, 2010
Araucanía	Abril 16-17, 2009	Agosto 5, 2010	Octubre 18, 2010

Fuente: Registro de SUBDERE

4) Indicador 1.4: Refuerzo del personal profesional

Alrededor de 400 funcionarios públicos y sus contrapartes del sector privado han participado hasta el momento en los cursos de formación local. No solo el experto japonés realizó talleres en las provincias piloto y en la región como una de sus tareas comprometidas, sino que además los ex-becarios que asistieron a los cursos de formación en Japón, participaron con entusiasmo en la difusión de sus experiencias y conocimientos adquiridos, tanto en sus comunidades de origen, como en SUBDERE.

5) Indicador 1.5: Plan de Acción de ex becarios y Difusión del Conocimiento

Cada vez que los ex-becarios participaron en la formación japonesa, presentaron planes de acción basados en los conocimientos y experiencias obtenidas a través de su formación. El plan de acción por lo general se centra en el desarrollo económico de las comunidades locales de los territorios del proyecto y en la creación de capacidades para funcionarios públicos en las entidades públicas como SUBDERE y las OPDP. En cuanto al monitoreo de los avances de la implementación del plan de trabajo y de las actividades de los ex-becarios, el equipo del proyecto ha recopilado permanentemente la información de dichos avances a través de las OPDP y ha informado oportunamente a JICA. Los resultados del monitoreo han sido útiles para el manejo del proyecto y también para los planes de entrenamiento de próximos años. De acuerdo a la entrevista con algunos ex-becarios, después que regresaron a sus oficinas, pudieron introducir los conocimientos y experiencias adquiridos, en sus lugares de trabajo, así como discutir los conocimientos aprendidos en relación con los temas del desarrollo económico

3-2-2 Meta2

Meta 2	Indicadores	
Se implementan las actividades piloto en las tres provincias y la región piloto, a través de la aplicación de conocimientos aprendidos por los cursos locales y los cursos de entrenamiento en Japón.	2-1	Lista de actividades piloto
	2-2	Actividades piloto realizadas
	2-3	Documentos que recogen las experiencias piloto

1) Indicador 2.1: Lista de Actividades piloto

7.1k

La siguiente lista muestra las actividades planificadas en los territorios piloto. A través de la participación en los cursos de entrenamiento en Japón y la implementación de cursos de formación locales en los territorios piloto, varias actividades para el desarrollo regional se han planeado hasta ahora. Las OPDP y el experto JICA de largo plazo han coordinado y seleccionado actividades a desarrollar, tomando en consideración, por ejemplo, los avances de las actividades de los ex becarios.

Lista de Actividades piloto de Planificación (Ejemplo):

- (1) Trabajos de mejoras en el cambio organizacional en la División de Desarrollo Productivo (Municipalidad de Ancud, Provincia de Chiloé)
- (2) Campaña 5S (Municipalidad de Quemchi, Provincia de Chiloé)
- (3) Mejoras del trabajo en el cambio de la organización de la Oficina para el Desarrollo Productivo (Municipalidad de El Tabo, Provincia de San Antonio)
- (4) Creación y funcionamiento de la coordinación entre la organización pública y el piloto OVOP (Un pueblo, un producto, en lo sucesivo "OVOP") (comuna de El Quisco, Provincia de San Antonio)
- (5) La cooperación mutua entre los sectores público y privado sobre el proyecto "Agricultura Contrato" (comuna de Lautaro, Región de La Araucanía)

2) Indicador 2.2: Actividades Piloto Realizadas

Lo anterior 1) -5) Se han realizado Actividades piloto del Proyecto según lo planeado. Los detalles se presentan en el artículo, "(2) indicador 2: Ejemplos exitosos de desarrollo económico territorial e innovación en territorios piloto", de la página 15.

3) Indicador 2.3: Documentos en cuanto a las experiencias piloto

En relación con la información de las experiencias y las actividades del proyecto, el informe "Métodos y prácticas de fortalecimiento de esquemas de gestión del desarrollo económico territorial" fue escrito en octubre de 2010 por el experto japonés. El informe consta de "Logros principales del proyecto JICA – SUBDERE en relación al fortalecimiento de gestión del desarrollo económico territorial" (Capítulo 1), "Prácticas desarrolladas y en desarrollo del proyecto JICA-SUBDERE en relación a la mejora de la gestión central de SUBDERE" (Capítulo 2), "Prácticas desarrolladas y en desarrollo del proyecto JICA-SUBDERE en relación a la mejora de la gestión regional y provincial" (Capítulo 3), "Prácticas desarrolladas y en desarrollo del proyecto JICA-SUBDERE en relación a la mejora de la gestión municipal y comunitaria" (Capítulo 4) y "Métodos japoneses de fortalecimiento de esquemas de gestión del desarrollo económico territorial que se están aplicando en las prácticas del proyecto JICA-SUBDERE " (Capítulo 5).

7.12.
9

3-2-3 Meta3

Meta 3	Indicadores	
Se sistematizan los aprendizajes y metodologías que permitan fortalecer esquemas de gestión para el desarrollo económico territorial.	3-1	Documentos elaborados de sistematización y publicaciones que contienen los conocimientos adquiridos y los métodos, incluyendo manuales
	3-2	5 ejemplos de experiencias desarrolladas

1) Indicador 3.1: Documentos para sistematizar los conocimientos adquiridos y Métodos

El equipo del proyecto elaboró "Métodos y prácticas de fortalecimiento de esquemas de gestión del desarrollo económico territorial", en el que se presentan las experiencias y resultados del proyecto, a octubre de 2010. El informe incluye las actividades realizadas en las provincias piloto y en la región, así como la contribución de dichas actividades al desarrollo económico regional en esos territorios. Además, en el informe hay descripciones sobre cómo el conocimiento y las experiencias de Japón se han introducido efectivamente en las áreas piloto. Dicho documento se va a distribuir a las OPDP, a los ex becarios que participaron en los cursos en Japón, a las municipalidades, etc. Además, este documento se va a usar en los cursos de entrenamiento en Chile. (ej. Ver 3-3. Objetivo específico del proyecto, Indicador 1: Programa de capacitación sobre el desarrollo económico territorial). Por otra parte, el Departamento de Evaluación y Estudios de SUBDERE está elaborando otro documento, que sistematiza las experiencias del proyecto, a fin de que puedan ser replicadas en otros proyectos y/o sistemas parecidos.

2) Indicador 3.2: Ejemplos de experiencias desarrolladas

A través de la aplicación de las experiencias generadas en las actividades piloto del proyecto en la gestión de SUBDERE, puede reconocerse que las diversas estructuras de administración se han desarrollado y fortalecido. La Tabla 8 muestra las estructuras de fortalecimiento de SUBDERE y OPDP.

Tabla 8: Esquemas de Gestión, reforzados por el proyecto

1	Fortalecimiento de la función de la OPDP en la Provincia de San Antonio, a través de la integración con el Proyecto
2	Sistema de innovación regional, que ha adoptado el conocimiento y

7.k
g

	recomendaciones japoneses
3	Sistema de Mejora Continua de la Gestión de los Gobiernos Regionales, que han adoptado el conocimiento y las recomendaciones del Proyecto
4	Programa de capacitación de funcionarios subnacionales por SUBDERE, que ha adoptado el conocimiento y las recomendaciones del Proyecto
5	Sistema de Territorio Chile, que ha adoptado el conocimiento y las recomendaciones del Proyecto

Fuente: Documento elaborado por el equipo del proyecto "Métodos y prácticas de fortalecimiento de esquemas de gestión del desarrollo económico territorial"

3-3 Objetivo específico del proyecto

Objetivo específico del proyecto	Indicadores	
Se fortalecen esquemas de gestión para el desarrollo económico territorial (regional, provincial y local) en las tres provincias y la región piloto.	1	Existencia de programa de capacitación para el desarrollo económico territorial
	2	Ejemplos exitosos de desarrollo económico territorial e innovación, en las tres provincias y en la región piloto
	3	Existencia de manual de trabajo compartido por distintas Divisiones de SUBDERE y entidades públicas en las tres provincias y la región piloto

1) Indicador 1: Programa de capacitación sobre el desarrollo económico territorial.

Según la información, en un futuro próximo, se impartirán cursos de capacitación, que se relacionan a los temas del proyecto, programados por SUBDERE. Actividades de las campañas de 5S y de OVOP se difundirán en otras provincias y regiones del país. Por ejemplo, se está desarrollando el plan para el programa de capacitación organizado por la dirección regional de SERCOTEC de La Araucanía. Dicho programa se iniciará en enero de 2011 principalmente para funcionarios públicos de la región. Adicionalmente, según lo planteado por SUBDERE, los planes de capacitación, que se realizarán durante 2011, estarán en el marco del Programa de Mejora Continua, en el Programa Nacional de Capacitación Municipal, en el Programa de Innovación Regional, en el Programa Territorio Chile, donde se muestran principalmente las Buenas Prácticas replicables, etc. Por tanto, el desarrollo económico se podrá lograr, con el aumento de oportunidades del entrenamiento para funcionarios públicos y actores privados.

2) Indicador 2: Ejemplos exitosos de desarrollo económico territorial e innovación en territorios piloto.

J.K.
2

Durante la implementación del proyecto, se han generado diversas actividades exitosas en las provincias y en la región piloto. Por ejemplo, en base a la metodología de Kaizen, la campaña 5S se ha estado difundiendo y contribuido para la mejora de la productividad y calidad de productos y servicios.

Adicionalmente, SUBDERE ha comprometido el monitoreo de las actividades piloto del proyecto, luego de su cierre, especialmente en lo relativo a las iniciativas que están en desarrollo. En la comuna de Quemchi de la provincia de Chiloé, se levantó la campaña 5S, y a ella se han incorporado alojamientos, restaurantes, productores artesanales, el liceo técnico local, etc. En este momento, la introducción de la campaña ha terminado exitosamente, y cada uno de los participantes (dueños de tiendas y restaurantes) está iniciando sus actividades propias, con el fin de atraer más clientes a través de sus productos y comidas especiales.

Adicionalmente, se puede esperar que la campaña fortalezca la coordinación entre la municipalidad y el sector privado, ya que tanto funcionarios municipales de Quemchi como dueños de negocios locales han participado en capacitaciones locales durante la implementación del proyecto, y ellos han desarrollado discusiones sobre el desarrollo económico comunal, desde el punto de la vista de la campaña 5S.

A su vez, la OPDP de San Antonio ha apoyado a la Oficina Municipal de Fomento Productivo de El Tabo, a través de la implementación de la campaña provincial de Calidad Total, la que ha sido una de las actividades del proyecto. El concepto de Kaizen se ha difundido en la comuna, y la Oficina Municipal comenzó en este sentido, a otorgar asesoría técnica a los empresarios locales, sobre todo a los microempresarios, antes de que ellos solicitaran subsidios. Esto facilitó la aplicación de los subsidios pues lograron contar con mayores conocimientos, y de esta manera, por ejemplo SERCOTEC, aceptó desembolsar mayores subsidios en el año 2009 (ver tabla 9). Se considera que los empresarios locales han mejorado sus capacidades para planificar nuevos proyectos.

3) Indicador 3: Manual de trabajo distribuido a distintas divisiones de SUBDERE e instituciones públicas de los territorios piloto.

Durante la implementación del proyecto, los manuales de trabajo (tales como “Desarrollo Económico Territorial” y “Métodos y prácticas de fortalecimiento de esquemas de gestión del desarrollo económico territorial”), han sido elaborados por iniciativa del experto JICA de largo plazo, quien tiene los conocimientos suficientes para difundirlos a funcionarios públicos y privados. Se confirma que los manuales ya se han usado en los territorios piloto, especialmente en las oportunidades de los cursos territoriales, y muchos participantes los usan como material de desarrollo económico, ya que los manuales presentan conceptos de la campaña 5S y Kaizen. En SUBDERE, los manuales también han sido distribuidos a las diversas Divisiones con el fin de mejorar sus operaciones cotidianas, etc.

J.K.
91

3-4 Objetivo superior

Objetivo superior	Indicadores	
Se promueven actividades económicas y de innovación de apoyo a las MIPYMEs en zonas desfavorecidas.	1	Aumento de instrumentos de innovación operando en el territorio regional y/o provincial y/o local
	2	Aumento de servicios de atención a la microempresa y emprendedores, en el territorio regional y/o provincial y/o local
	3	Aumento de la inversión pública y privada, gestionada por agentes desde el territorio regional y/o provincial y/o local

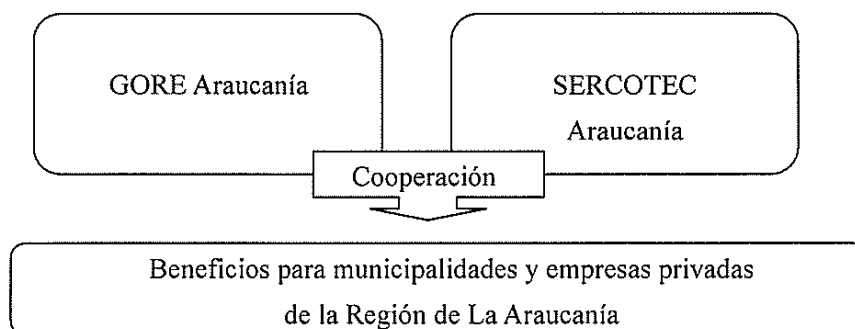
El objetivo superior es de mediano o largo plazo, y se espera lograrlo tres o cinco años después del cierre del proyecto.

1) Indicador 1: Aumento de instrumentos en los territorios piloto

A través de las actividades del proyecto para el logro de su objetivo específico definido por el PDM, se han levantado distintos esquemas de la gestión, que han contribuido a las actividades económicas de negocios e innovaciones, con el fin de fomentar el desarrollo económico territorial.

Los siguientes dibujos explican ejemplos desarrollados por el proyecto:

Ejemplo 1: Caso de la región La Araucanía



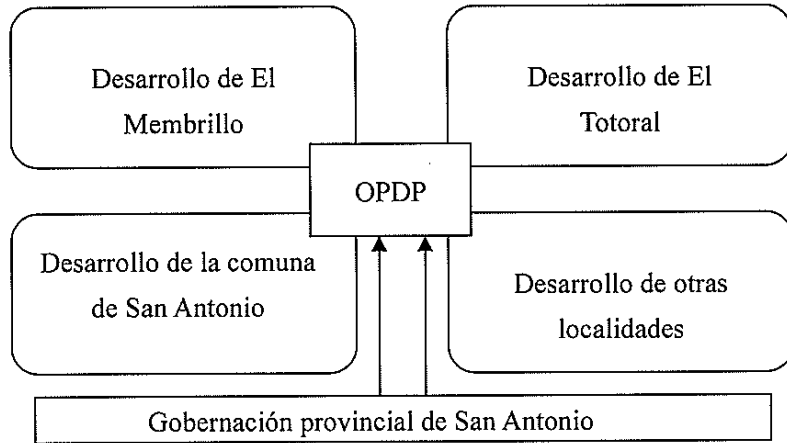
Ejemplo 1: Caso de la Región La Araucanía

A través de la cooperación con el Gobierno Regional, la dirección regional de SERCOTEC de la Región de La Araucanía ha contribuido a la promoción del desarrollo económico, haciendo uso de conocimientos derivados del proyecto. Los servicios que entrega SERCOTEC y que

J.K.
a

contribuyen a mejorar los sectores público y privado, pueden ser así, entregados de mejor manera.

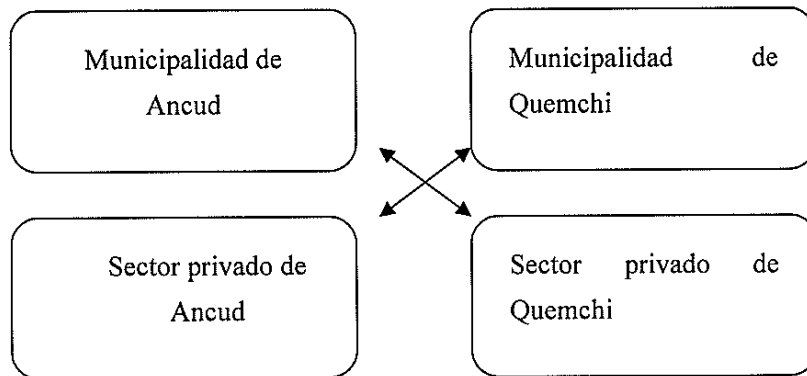
Ejemplo 2: Caso de la provincia de San Antonio (Campaña OVOP)



Ejemplo 2: Caso de la provincia de San Antonio (Campaña OVOP)

La mejora de la gestión se ha logrado por la OPDP, que articula a la iniciativa de OVOP con el desarrollo de proyectos en cada una de las municipalidades. En este caso, la gobernación provincial de San Antonio apoya a la OPDP.

Ejemplo 3 Caso de la provincia de Chiloé (Plan Incubadora Mágica)



Ejemplo 3: Caso de la provincia de Chiloé (Plan Incubadora Mágica)

Bajo el liderazgo de la municipalidad de Ancud, ambos sectores público y privado, de las dos comunas de Ancud y Quemchi, se han estado cooperando mutuamente y generando efectos multiplicadores en la gestión pública y el sector privado.

Los esquemas de gestión fortalecidos o desarrollados en el marco del proyecto, constituyen una

7-k.
A

plataforma que contribuye a su sostenibilidad y, en particular, al logro de los indicadores del objetivo superior, y que requiere la formulación de políticas públicas complementarias a desarrollar por el país, más allá del ámbito de gobernabilidad del proyecto.

2) Indicador 2: Aumento de servicios de la asistencia para microempresarios y emprendedores. A través de la implementación del proyecto, se han desarrollado distintos servicios para microempresarios y emprendedores en los territorios pilotos. Por ejemplo, en caso de la región de La Araucanía, no solo SERCOTEC ha desempeñado un rol importante en la asistencia para empresas territoriales, suministrando conocimientos y experiencias tales como Kaizen y 5S aprendido en los cursos de entrenamiento en Japón, sino que la municipalidad también desarrollará talleres y capacitaciones para empresas locales, aun después del cierre del proyecto programado para diciembre de 2010. Estas actividades son parte de los servicios de asistencia.

3) Indicador 3: Aumento de inversiones públicas y privadas.

Las Inversiones públicas y privadas en los territorios piloto han aumentado hasta la fecha. Por ejemplo, la oficina municipal de Fomento Productivo de El Tabo, con la asistencia de la OPDP de San Antonio, ha otorgado asesoría técnica a las empresas locales. Antes de que las empresas locales soliciten el subsidio a entidades públicas, dicha oficina suministra distintas asesorías técnicas. De esta manera, especialmente las empresas de menor escala han podido mejorar sus capacidades para planificar sus proyectos. Al fin, la cantidad de subsidios que SERCOTEC y FOSIS han aprobado aumentaron significativamente. Es bastante probable que si en el territorio aumenta y se perfecciona el apoyo financiero, los empresarios locales se sientan estimulados a invertir más.

La tabla 9 presenta la cantidad de subsidios recibidos de SERCOTEC y FOSIS a empresas de menor escala de la comuna de El Tabo del año 2009.

Tabla 9

Cantidad de subsidios para empresas de menor escala de la comuna de El Tabo en el año 2009

(Unidad: Pesos)

Fuentes de subsidios	Cantidad de subsidios que empresas locales recibieron
SERCOTEC	30,285,000
FOSIS	3,471,684
(Total)	33,756,684

Fuente: documento de JICA

De hecho, no había subsidios otorgados a empresas locales de El Tabo en el año 2008, pero,

J.K.
Ja

como se presenta en la tabla 7, el monto total aumentó significativamente. Dicho en general, el aumento de subsidios está generando y generará el aumento de las inversiones privadas en los cuatro territorios piloto del proyecto, que incluye la comuna de El Tabo.

3-5 Implementación de procesos

3-5-1 Organización contraparte

La organización contraparte del proyecto, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), pertenece al Ministerio del Interior. Se dedica principalmente a impulsar el desarrollo regional y a fortalecer la gestión territorial. Para los efectos del proyecto, SUBDERE instaló un equipo interdivisional de profesionales.

El trabajo principal de SUBDERE está referido a la asignación del presupuesto y a la asistencia técnica para gobiernos regionales y municipales, al fomento de la descentralización de la gestión territorial y a la supervisión de los gobiernos subnacionales. Por su parte, las Oficinas Provinciales de Desarrollo Productivo (OPDP) de SUBDERE, se encargan del dinamizar el desarrollo económico de sus territorios, y en lo relativo al proyecto, están encargadas del seguimiento y monitoreo de las actividades de los ex becarios. Las OPDP constituyen también la unidad núcleo para implementar las actividades piloto de la provincia.

Es importante mencionar que desde el inicio del proyecto a la fecha, se han producido cuatro cambios de Subsecretarios, al igual que algunos cambios de directivos y/o profesionales en OPDP, pese a lo cual, se mantuvo la fluidez y estabilidad en el desarrollo del proyecto, lo que refleja la solidez del equipo responsable.

3-5-2 Proceso de Implementación del Proyecto

La siguiente figura explica el proceso de implementación del Proyecto. El proceso se ha centrado en la formulación de una estructura sistematizada para el desarrollo económico regional. La estructura tiene el objetivo de fortalecer la gestión administrativa, teniendo en cuenta los efectos mutuos en cada fase, como se muestra en la figura siguiente. En otras palabras, con el fin de mejorar la calidad de coordinación, es importante para SUBDERE, gobiernos regionales y provinciales, administraciones municipales y actividades comunales, sistematizar la coordinación y complementar las relaciones mutuas, ya que el propósito del proyecto ha sido fortalecer la estructura de gestión para el desarrollo económico regional y con ese fin, en este proyecto han participado diferentes entidades públicas.

Tk.

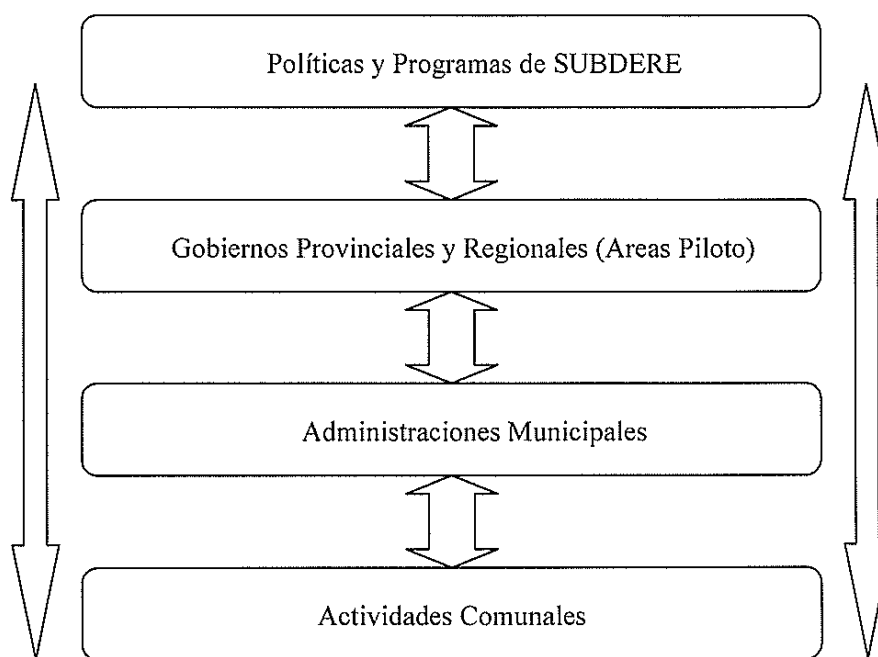


Figura 1 Proceso de Implementación (Estructura de Gestión)

3-5-3 Manejo del proyecto de acuerdo al PDM (Matriz del diseño del proyecto) y PO (Plan Operativo).

El proyecto ha sido manejado con el PDM y el PO. Los conceptos del PDM y del PO han sido compartidos y acordados entre la parte japonesa y la chilena. Este se ha modificado dos veces desde la versión primaria (versión 0.0) elaborada en el mes de octubre del año 2007.

Hay tres versiones del PDM, o sea, versión 0.0, 1.0 y 3.0. Cada vez que el PDM se modificó, se lograron objetivos y expresiones cada vez más específicas. (Ver el anexo 1)

En la versión 3.0 (versión actual) elaborada en el mes de agosto de 2009, la Región de La Araucanía se incorporó como territorio piloto. La razón principal es que los ex becarios, que participaron en el entrenamiento realizado en Japón, ya habían producido efectos por sus actividades en la región, en base a sus conocimientos y experiencias aprendidas y también en coordinación con el proyecto. Otra razón fue que el Gobierno Regional también solicitó participar en las actividades piloto y SUBDERE no tuvo objeción sobre eso. Al fin, JICA aprobó la incorporación de dicha región.

En consecuencia, la versión 3.0 aplica como el documento matriz para la evaluación final del proyecto.

3-5-4 Comunicaciones entre partes japonesa y chilena.

Según lo planteado tanto por SUBDERE como por el experto JICA, no se han observado mayores problemas en cuanto al nivel de comunicación durante la implementación del proyecto.

7.k.
gr

El nivel de comunicación ha sido muy estrecho, para poder implementar bien el proyecto. Sobre todo, desde que el experto JICA de largo plazo comenzó su servicio en SUBDERE en el mes de agosto de 2008, la comunicación entre JICA y SUBDERE ha sido más fluida y eficiente. Por ejemplo, según SUBDERE, la selección de becarios para el entrenamiento en Japón ha sido más razonable que antes, en términos de la identificación de personas con objetivos prácticos, teniendo mejores expectativas del efecto de sus conductas en sus sitios de trabajo y comunidades territoriales. Además, hasta la fecha, el experto JICA ha enviado semanalmente sus artículos a los participantes del proyecto. Los artículos se han enviado por e-mail, y han mencionado ejemplos de desarrollo económico territorial, para que la parte chilena profundice los conocimientos japoneses, etc. Por ende, se considera que el nivel de comunicación entre ambas partes ha sido alta.

3-5-5 Comunicación entre la gestión central y territorial

No se han observado mayores problemas en cuanto al grado de comunicación entre la parte central (SUBDERE) y la parte territorial (Provincias de San Antonio, Chiloé y Arauco y la Región de La Araucanía). Por ejemplo, los funcionarios de SUBDERE han viajado a los territorios piloto⁷, cuando se han desarrollado los cursos territoriales y el monitoreo de actividades. Adicionalmente, el experto JICA de largo plazo, que ha trabajado en SUBDERE, ha sido facilitador para los cursos locales y frecuentemente apoyó a los participantes para sus actividades en los territorios piloto. Por estas razones, se puede considerar que la comunicación entre la parte central y la parte territorial ha sido estable.

3-5-6 Coordinación en las Comunidades de Aprendizaje

Con la asistencia de la oficina central de SUBDERE (que incluye el asesoramiento del experto JICA de largo plazo) y de las OPDP de las provincias piloto, los ex becarios, que participaron en el entrenamiento en Japón, han formado las “Comunidades de aprendizaje”, después de su regreso a sus sitios de trabajo. Las comunidades han intentado compartir sus conocimientos y experiencias, y facilitar las distintas actividades (actividades coordinadas) en los niveles regionales y provinciales. Esas actividades incluyen:

- 1) Campaña provincial 5S y OVOP en San Antonio
- 2) Plan “Incubadora Mágica” de la provincia de Chiloé
- 3) Entrenamiento para funcionarios públicos del GORE y las municipalidades (región de La Araucanía)

Las comunidades de aprendizaje tienen la función de compartir los conocimientos y experiencias obtenidos por la participación de los ex becarios en las pasantías en Japón, de

⁷ Se ha asignado profesionales encargados de seguimiento de actividades de los territorios piloto.

J.K.
2

difundirlos a las comunidades locales, y de ser una unidad de implementación de los cursos territoriales del proyecto. Por ejemplo, en el caso de la región de La Araucanía (3), la comunidad se ha convertido en un equipo eje para implementar capacitaciones del futuro para funcionarios públicos, por la aplicación de conocimientos y experiencias japonesas. Esas actividades han sido lideradas por los ex becarios. En el caso de la provincia San Antonio (1), el concepto de la campaña 5S se ha difundido a distintos actores del territorio, lo que significó consecuentemente el aumento de participantes del proyecto. Por lo tanto, los efectos del proyecto se han producido eficientemente, tomando en cuenta tanto las funciones de la comunidad de aprendizaje como las experiencias japonesas.

Además, las comunidades de aprendizaje han servido para amarrar compromisos de los nuevos pasantes a los Cursos de Japón, antes de sus viajes y para que ellos elaboren sus planes de acción coherentes con las actividades que ya se estaban implementando en el territorio.

4. Evaluación de acuerdo a los cinco criterios

4-1 Pertinencia

La pertinencia examina si los objetivos específico y superior del proyecto y el alcance del trabajo han estado alineados con las necesidades e intereses prioritarios del país beneficiario tanto en el momento del inicio del proyecto como en el momento de su evaluación final. Este criterio enfatiza la política y el plan de desarrollo del país receptor, las necesidades de beneficiarios, y la política del cooperante.

En el inicio del proyecto, el gobierno chileno consideró la disminución de las brechas entre las regiones, como un reto importante del desarrollo, e intentó promover actividades económicas y productivas y la reducción de la pobreza a través de desarrollo de las industrias locales, basado en la descentralización alineada con la economía y la sociedad real de cada región.

Además, el gobierno instaló Oficinas Provinciales de Desarrollo Productivo, denominadas OPDP, en las tres provincias como medidas contra la alta tasa de pobreza y el bajo desarrollo en esas provincias. Las tres OPDP se han levantado bajo el control de SUBDERE. Por eso, se observa la consistencia de las políticas y medidas tanto al inicio del proyecto como al momento de la evaluación final, puesto que el proyecto ha intentado fortalecer esquemas de gestión para el desarrollo económico territorial, especialmente por SUBDERE y las OPDP.

A través de distintas actividades tales como el desarrollo de capacidades y entrenamientos territoriales, el proyecto ha fomentado el fortalecimiento de esquemas de gestión del desarrollo económico territorial. Por ejemplo, en la provincia de San Antonio, uno de los territorios piloto del proyecto, la OPDP ha estado fomentando el desarrollo económico territorial por la coordinación entre distintas entidades públicas y privadas. En la provincia de Chiloé, la OPDP se ha enfocado en la generación de oportunidades del trabajo. Por ende, se puede considerar que hay coherencia entre la estrategia de las provincias y el objetivo del proyecto.

J.K.
h

Adicionalmente, “el uso de experiencias y conocimientos japoneses” se denominó como una de las políticas básicas de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD). El proyecto tiene coherencia con los principios relevantes, tales como “mitigación de desigualdades sociales” y “desarrollo del entorno de comercio e inversiones”, que han sido establecidos como programas principales de asistencia para Chile. Por ende, el proyecto es también pertinente a la política japonesa de cooperación internacional. Así, el proyecto ha sido altamente pertinente tanto con el plan de desarrollo de Chile y sus necesidades como con la política de la AOD del Japón, por ende, se considera que la pertinencia es alta.

4-2 Efectividad

La efectividad examina el nivel del logro del objetivo del proyecto, en relación a sus metas. En este criterio, también se examina si han existido algunos factores que facilitan o dificultan el logro del objetivo.

(1) Desarrollo de capacidades de recursos humanos

Los cursos de entrenamiento para las contrapartes en Japón era el insumo principal del proyecto, lo que permitió a los chilenos (principalmente funcionarios públicos y actores privados que se relacionan a entidades públicas) adquirir conocimientos y experiencias prácticas del Japón. Al fin, los ex becarios podían iniciar la difusión de sus conocimientos y experiencias aprendidos, a las organizaciones y comunidades a las que ellos pertenecen, en el territorio piloto, a través de la formación de la “Comunidad de Aprendizaje”, que sistematiza conocimientos y experiencias prácticas de Japón y los comparte entre sus miembros (principalmente ex becarios que participaron en los cursos de los años 2009 y 2010.)

De hecho, las capacidades de gestión en las provincias y en la región piloto se han fortalecido. A través de actividades de la comunidad, funcionarios públicos y actores privados han compartido sus conocimientos y experiencias mutuamente y han promovido el desarrollo económico territorial. La tabla 10 presenta las actividades que se realizan en los territorios piloto, con la participación de organizaciones públicas como las municipalidades y las OPDP. Así, se considera que la activación y el desarrollo de la Comunidad de Aprendizaje, puede aumentar los efectos del proyecto y facilitar la difusión de los conocimientos japoneses aun en otras regiones de Chile.

Tabla 10 Comunidad de aprendizaje y la participación del sector público

No.	Territorios Piloto	Actividades de la comunidad de aprendizaje y la participación de las entidades públicas
1	Provincia de San Antonio	Campaña provincial de 5S y de OVOP, por la iniciativa fuerte de la OPDP en la provincia

7.1c
h

2	Provincia de Chiloé	Plan Incubadora Mágica, con la participación de las dos municipalidades (Ancud y Quemchi)
3	Región de La Araucanía	Curso de entrenamiento 2011 para funcionarios regionales y municipales (SERCOTEC, con apoyo del Gobierno Regional)

Fuente: documentos de JICA

En la provincia de Arauco, uno de los territorios piloto, la comunidad de aprendizaje no se constituyó, debido tanto a los inevitables trabajos para responder al sismo ocurrido en febrero de 2010, como al alto número de actividades de coordinación relacionadas con la inversión pública, debido a los planes especiales de dicha provincia. Al fin, las actividades que están desarrollando los ex becarios de la provincia de Arauco participantes de cursos de entrenamiento en Japón han sido limitados y se han implementado de manera individual. Esto, porque el equipo central del proyecto no logró convencer a dicha OPDP de la necesidad de instalar un trabajo que coordinara las distintas iniciativas de los ex becarios en un plan provincial del proyecto. Actualmente, en torno al concepto de Marca Territorial, la OPDP considera la posibilidad de avanzar en dicha coordinación. Mayores medidas se deberán aplicar en dicha provincia, para poder aumentar los efectos del proyecto.

(2) Cursos territoriales en áreas piloto

Aproximadamente 400 chilenos participaron en los cursos territoriales de las provincias y la región piloto. Mientras que la meta era capacitar 100 funcionarios públicos, los otros 300 participantes asistieron a los 12 cursos territoriales en total (tres veces en cada uno de los cuatro territorios piloto). Principalmente, sus participantes incluyeron no solo profesionales de la OPDP, funcionarios provinciales y municipales, profesionales de SERCOTEC, etc., sino también actores privados. Por ende, el número total de participantes es mucho más alto de lo que se planteaba originalmente, y se puede considerar que el alto número de participantes ha fortalecido los efectos del proyecto, influyendo también en la economía territorial y en las entidades públicas.

(3) Manual a ser usado por funcionarios públicos

El experto JICA de largo plazo ha elaborado el manual "Desarrollo Económico Territorial". Dicho manual se diseñó originalmente para el uso de los funcionarios regionales, provinciales y municipales, pero, también es útil para empresarios privados. Los conceptos de 5S y Kaizen presentados en el manual han producido impactos significativos en la mentalidad de sus usuarios. De acuerdo al resultado de las entrevistas tanto con los ex becarios que participaron en el curso de entrenamiento JICA en Japón como con los funcionarios de SUBDERE, han quedado

J.K.
2

satisfechos con el manual. Además, SUBDERE comenta que el manual se aplicará aun después del cierre del proyecto, con el fin de difundir conocimientos y experiencias japonesas tanto en sus Divisiones internas como en otras entidades tales como GOREs y Municipalidades.

(4) Factores limitantes

En cuanto a los factores limitantes del proyecto, aunque el equipo del proyecto ha desempeñado un rol importante para fomentar tanto las distintas actividades de coordinación entre SUBDERE y los territorios piloto y las relaciones públicas con otras entidades, la comprensión de los alcances y reales significados de un proyecto de esta naturaleza, fue paulatina y tomó tiempo, lo que al comienzo significó una cierta lentitud en sus avances. Esto debido quizás a que SUBDERE no había tenido experiencias en proyectos de desarrollo territorial, pues su labor histórica ha estado centrada en proveer de recursos y capacitaciones a las entidades subnacionales. Sin embargo, con el apoyo y asesoría del experto de largo plazo, el equipo de SUBDERE logró instalar la perspectiva territorial en la gestión del proyecto.

Dicho en general, por lo tanto, el proyecto ha cumplido sus objetivos, por ende, su efectividad es alta.

4-3 Eficiencia

La eficiencia se refiere al grado en que se han convertido los insumos del proyecto en metas, durante la implementación del proyecto. En este criterio, se examina si los insumos se han utilizado adecuadamente o no.

(1) Recursos humanos por la parte japonesa

En el proyecto, JICA ha asignado un experto de largo plazo desde el mes agosto 2008. El experto no ha cambiado y ha trabajado casi todo el periodo del proyecto con SUBDERE y los territorios piloto, donde él y sus contrapartes han desarrollado una buena relación durante el período del proyecto. Se nota que actividades del experto han contribuido significativamente para SUBDERE y los territorios piloto, ya que el experto transfirió sistemáticamente métodos y conocimientos japoneses a la parte chilena. Además, como se menciona posteriormente en el 3-5-4, el artículo semanal elaborado por el experto ha desempeñado un rol importante para mantener las comunicaciones fluidas dentro de la parte chilena.

Por otra parte, el experto también participó parcialmente en algunos de los cursos de entrenamiento en Japón con los becarios chilenos, por lo que él pudo conocer los temas de los cursos y los planes de acción que los becarios presentaron en el curso. Eso facilitó la programación de los cursos territoriales en Chile, sabiendo las necesidades de los participantes y el nivel de sus conocimientos. De acuerdo a estos aspectos, se puede juzgar que el experto JICA ha contribuido, tanto para el manejo del proyecto como para su eficiencia.

7.12
gr

(2) Recursos humanos por la parte chilena.

En SUBDERE, los 11 miembros se han incorporado al proyecto, además del experto JICA. De hecho, esos miembros son de distintas Divisiones de SUBDERE, y conforman el equipo de trabajo del proyecto. Según SUBDERE, el número de miembros del equipo ha sido adecuado para manejar el proyecto. Se considera que el equipo ha funcionado bien en el transcurso del proyecto, con la cooperación del experto de JICA.

(3) Cursos de entrenamiento en Japón.

Como se menciona posteriormente, la tabla 3 presenta los cursos realizados en Japón. De acuerdo a la entrevista con los ex becarios, se puede confirmar que ellos quedaron satisfechos de los cursos ofrecidos, y comentaron que los cursos son muy prácticos para conocer las metodologías japonesas tales como Kaizen, 5S, etc., y muy útiles para promocionar el desarrollo económico y la mejora de gestión pública. Por otra parte, tomando en cuenta las observaciones de los ex becarios, el equipo del proyecto presentó una solicitud para aumentar los componentes relacionados a la gestión pública, en cuanto al curso de APU.

Así, ambas partes japonesa y chilena han contribuido a promover los efectos del proyecto, por tanto, la eficiencia del proyecto es alta.

4-4 Impacto

El impacto identifica el nivel del objetivo superior del proyecto que se ha logrado, y verifica cambios intentados y no intentados, directos e indirectos, positivos y negativos, en aspectos social, económico e institucional, como efectos del proyecto.

(1) Actividades del fomento de la innovación para micronegocios en zonas marginadas

A través de las actividades del proyecto tales como los cursos territoriales y el desarrollo de las comunidades de aprendizaje en las provincias y en la región piloto, la asistencia del sector público para el fomento productivo ha aumentado. Por ejemplo, un ex becario del curso APU 2009, PRODESAL de la comuna de Lautaro, elaboró un plan de acción cuyo enfoque principal es estabilizar la venta de productos agrícolas locales, y lo ha estado implementando después de su regreso a Chile. A través del contrato con empresas compradoras de dichos productos, las actividades del becario han fortalecido la cadena productiva. En el mes de julio de 2010 se formó la agrupación "Amley" en la que 35 familias indígenas que se dedican a labores agropecuarias, participan. Los socios se colaboran mutuamente y han comenzado el cultivo de frambuesas. Hasta la fecha, de las 35 familias, 15 han introducido el sistema de riego del programa de FOSIS y 2 lo han introducido con el programa de SERCOTEC. Además, la Municipalidad presta a los agricultores la excavadora para facilitar el acceso al agua. Este es un

ejemplo de cómo, la asistencia pública y el subsidio han aumentado en dicha comuna.

(2) Extensión de la comunidad de aprendizaje a las regiones que no son territorios piloto del proyecto

Según la información de SUBDERE, dicha Subsecretaría desarrollará capacitaciones y diplomados, aplicando lecciones del proyecto y sus manuales y materiales de capacitación, en distintas regiones y comunas, que no son territorios piloto del proyecto. Así, se espera que se apliquen ampliamente conocimientos japoneses ya adaptados a la realidad chilena, tales como Kaizen y 5S.

(3) Impactos por los ex becarios

En el marco del proyecto se han desarrollado comunidades de aprendizaje en los tres territorios piloto; Provincias de Chiloé y de San Antonio y la Región de La Araucanía. Las actividades “intercomunitarias” han aumentado gradualmente y generan nuevos impactos. Por ejemplo, la municipalidad de El Quisco programa una pasantía de sus microempresarios locales al sector Puñihuil de Ancud para aprender la campaña comunitaria de 5S. Este es uno de los ejemplos del impacto generado por la integración transversal entre los territorios, que no se había programado al momento del diseño del proyecto.

(4) Impactos negativos

De acuerdo a los resultados de las entrevistas con participantes chilenos del proyecto, no se observan impactos negativos del mismo...

4-5 Sustentabilidad

La sustentabilidad examina si los beneficios del proyecto tendrán continuidad aun después del cierre del proyecto.

(1) Sustentabilidad para el fortalecimiento de esquemas de la gestión

Esquemas de la gestión se han fortalecido por actividades piloto del proyecto. Además, ya se han programado planes y programas del futuro que fortalecerán esquemas de la gestión. Por ejemplo, el programa de acreditación de los Gobiernos Regionales (introducción de la Mejora Continua, Kaizen) está iniciando su implementación en todas las regiones de Chile. En cuanto al fortalecimiento de esquemas de la gestión de municipalidades, el sistema nacional de capacitación municipal se programa para las 345 municipalidades. Según SUBDERE, los conocimientos y las experiencias del proyecto, tales como Kaizen y 5S se están incorporando en el concepto y los contenidos de esos programas. Por ende, puede tener la sustentabilidad de esquemas de la gestión en cuanto a organizaciones públicas chilenas.

J.K.
L

(2) Aspectos operativos de la SUBDERE y OPDP

SUBDERE también ha considerado importante que se aseguren los presupuestos suficientes para la continuidad del proyecto. De acuerdo a la información de SUBDERE, la aplicación del plan mencionado y el programa, SUBDERE continúa desembolsando los presupuestos necesarios para las OPDP, hasta que todos los conocimientos y experiencias sean transferidos a los gobiernos regionales. Además, se considera que la asignación de personal y de mantenimiento de la unidad de tareas del proyecto, también puede ser considerada como elemento importante, a fin de mantener los efectos del proyecto después de su finalización.

(3) ¿Qué lecciones aprendidas obtenidas en las zonas piloto y manuales de trabajo se utilizarán en otras regiones después de la Finalización del Proyecto?

En cuanto a los futuros programas de SUBDERE, los manuales y las lecciones aprendidas obtenidas en los cursos de capacitación realizados en las áreas piloto se utilizarán en varios modelos. Por ejemplo, el programa futuro de SUBDERE, el Sistema de Gestión de "Mejora Continua (Kaizen)" en los Gobiernos Regionales (GORES) serán presentados a los gobiernos regionales, con el fin de mejorar la calidad de la formulación de los planes de los gobiernos. Además, los manuales se utilizarán en particular para los funcionarios públicos en las regiones. Mientras tanto, SERCOTEC de la región de La Araucanía ha puesto en marcha un plan de nuevos cursos de formación a partir de 2011, colaborando con el gobierno regional. En los cursos de capacitación, los manuales de trabajo preparados por SUBDERE y el experto japonés de largo plazo y los conocimientos y experiencias que los alumnos obtuvieron en Japón se utilizarán como material didáctico y ejemplos prácticos. Por lo tanto, se confirma que el uso de los manuales de trabajo y las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto, se concretarán en un futuro próximo.

En relación con lo anterior, se considera que la sustentabilidad de este proyecto es alta.

5. Conclusión

Este proyecto ha sido coherente con las políticas chilenas de desarrollo.

Los efectos esperados del proyecto, tales como el desarrollo de capacidades de recursos humanos se han logrado. Además, los futuros cursos de formación ya se han previsto, aplicando los conocimientos del proyecto y las experiencias de otros funcionarios públicos en el área piloto, etc El Organismo Ejecutor, SUBDERE también se ha comprometido a continuar las actividades y a difundir los resultados del proyecto en otras regiones.

En vista de lo anterior, este proyecto se evalúa como satisfactorio.

7.k.
g

6. Recomendaciones

- 1) Será importante que SUBDERE inicie en un futuro próximo, el desarrollo de actividades relacionadas al proyecto en otras regiones y provincias. La difusión de los frutos vivos del proyecto a otros territorios genera con facilidad sinergia. Así, el sistema de gestión se podrá fortalecer.
- 2) Será importante que SUBDERE desarrolle y aplique medidas para mantener la integralidad entre las actividades de la misma Subsecretaría relacionadas al proyecto y, las actividades que se están desarrollando en cada uno de los cuatro territorios piloto. (ej. Medidas de seguimiento)
- 3) En la provincia de Arauco, cada ex becario está desarrollando sus actividades de manera individual. Será importante que SUBDERE intente articular las actividades de los distintos ex becarios, formando así una comunidad de aprendizaje, para aumentar la eficacia de la cooperación japonesa.
- 4) Será importante que SUBDERE mantenga personas encargadas de monitoreo y seguimiento de las actividades piloto del proyecto, para que gradualmente dichas actividades lleguen a ser permanentes y propias en cada uno de los territorios. También es importante preocuparse de actualizar los instrumentos o herramientas con sentido de pertenencia territorial y revisar permanentemente los manuales y materiales desarrollados, dependiendo de la necesidad, con el fin de poder utilizarlos sustentablemente.

7. Lecciones aprendidas

- 1) Es necesario un liderazgo fuerte del territorio para desarrollar actividades tales como Un Pueblo Un Producto (OVOP), la campaña de 5S, etc. Tomando en cuenta la práctica en Ancud, identificar y articular líderes de ambos sectores público y privado, puede producir la mejora de la eficacia de la gestión pública. La incorporación de los líderes territoriales en las actividades del proyecto fortalece sus efectos, a través de la facilitación de la participación de distintos actores y funcionarios. Por tanto, es importante, tanto para JICA como para otras entidades ejecutoras del proyecto, considerar la importancia de identificar y potenciar líderes para trabajar juntos, al seleccionar los territorios piloto.
- 2) En relación a la selección de becarios para enviar a Japón, este debería ser un proceso muy cuidadoso, considerando sus impactos en el territorio. Para mejorar la calidad de la pasantía, es importante (a) identificar bien el objetivo de la pasantía de cada becario y (b) diseñar con anticipación los trabajos en que se podrían aplicar los conocimientos nuevos, con miras a sus actividades al regreso a Chile. El fortalecimiento de la consistencia desde la selección de becarios hasta sus trabajos después del regreso al país, podrá fortalecer la sustentabilidad del proyecto.
- 3) Tomando en cuenta lo que los distintos ex becarios dijeron, la participación en la pasantía en Japón facilitó la profundización de sus consideraciones sobre su propio sitio de trabajo y

sociedad territorial. Al respecto, es importante incorporar la perspectiva territorial en la realización de los cursos de entrenamiento en Japón. En este sentido, será importante también, incorporar la perspectiva territorial en los componentes del curso o articularla con temas de la propia capacitación. Así, la pasantía podrá ser más eficiente y su sustentabilidad será mayor.

4) Es importante sistematizar las experiencias y conocimientos a través de una comunidad de aprendizaje, tomando en cuenta las experiencias del proyecto. Es más productiva la iniciativa de formar una comunidad de aprendizaje en la sistematización de conocimientos y experiencias y su aplicación en actividades colectivas de manera adaptada a la realidad del territorio, que los aprendizajes y trabajos individuales de cada uno de becarios. Eso puede fortalecer la sustentabilidad del proyecto.

5) Es necesario considerar diversos tipos de incentivos que estimulen a los actores territoriales a pertenecer a la comunidad de aprendizaje. Tal como se observa en Japón, un lema que le de sentido al quehacer conjunto, por ejemplo “Litoral de los Poetas” o la captura de subsidios y recursos económicos, puede ayudar a convocar con más fuerza a incorporarse a las comunidades.

6) Para mejorar la compatibilidad entre las actividades en Chile y los componentes temáticos de los cursos en Japón, ha sido esencial la intervención del experto japonés en la selección de los becarios, así como la participación parcial de dicho experto en la pasantía, y la difusión de los componentes y frutos de los cursos en Japón a través de sus artículos semanales y otras medidas. Fue importante aceptar la solicitud del equipo del proyecto, en relación a la incorporación de temáticas en cursos de pasantes en Japón, de tal forma de proporcionar mayor pertinencia en la aplicación.

7) Para un país cuyo sistema de gestión pública es muy desarrollado, como es el caso de Chile, la cooperación técnica internacional no debería ser una mera transferencia de técnicas ni de levantamiento de nuevos sistemas, sino más bien, se debe intentar la apropiación, respetando la iniciativa del país receptor, a través del fortalecimiento de sistemas ya existentes por medio de la aplicación de las lecciones generadas en las respectivas actividades piloto. Es importante lo que se señala, pues de esta manera resulta más factible fortalecer la sustentabilidad, basada en las iniciativas del propio país receptor.

7.k.
r

Appendix 1: Project Design Matrix

(PDM for Version 0.0, 1.0, 3.0)

Appendix 2: Plan of Operation (Version 3.0)

Appendix 3: Main Interviewees

Appendix 4: List of Trainees (Participants for training in Japan and for local training courses)

ANEXO I

Versión Nro: 0

Período de Proyecto:

Tres años de duración desde la fecha de la llegada del experto a largo plazo.

Título de Proyecto:
Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobierno Subnacional en el ámbito del Desarrollo Económico Territorial.

Área Objetivo:

Territorios en situación de rezago social y económico o en reconversión (transición) productiva pertenecientes a las provincias de Chiloé, Arauco y San Antonio.

Grupo Meta:

1) Funcionarios y profesionales de SUBDERE y de Gobiernos Regionales del Bío Bío, Valparaíso y Los Lagos, y
2) Asociaciones de municipales, Asociaciones Gremiales, corporaciones empresariales, universidades y servicios públicos que se desarrollan en ámbitos del desarrollo económico y empresarial en las provincias de Chiloé, Arauco y San Antonio.

Fecha de elaboración:

1ro. de octubre de 2007

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
<p>Objetivo Surcador Contribuir a la superación de inequidades territoriales en zonas económicamente rezagadas de Chile.</p> <p>Objetivo del Proyecto Fortalecer la capacidad institucional y de gestión de SUBDERE y gobiernos regionales en el ámbito del desarrollo económico de las provincias de Chiloé, Arauco y San Antonio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del ingreso promedio per cápita autónomo del hogar en regiones/provincias. - Aumento del empleo en la provincia. - Tasa de desempleo - Planes estratégicos integrales para el desarrollo productivo de las provincias, implementados en el marco del proyecto. - Existencia de servicios profesionalizados de apoyo a la competitividad, la capacitación, y el empleo en las provincias. - Aumenta el número de usuarios nuevos que acceden a programas de apoyo a las MYMES en las provincias, gestionados por las Oficinas Provinciales de Desarrollo Productivo y el Gobierno Regional en el marco del proyecto. - Existencia en la SUBDERE de un equipo profesional con capacidad para realizar análisis integral de las intervenciones públicas en los territorios definidos en el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN) - Encuesta Nacional del Empleo del Instituto Nacional de Estadística (INE) / Estudio Índice de Competitividad Regional. (INE, SUBDERE). - CASEN / INE - Publicación / Informes del proyecto - Encuesta a informantes claves. / Registro de precisiones de servicio / informe anual de ejecución presupuestaria, SUBDERE / Informes, manuales y reportes publicados - Registro de la atención de usuarios y prestaciones entregadas en las Oficinas / Memorias anuales institucionales de los sectores de fomento productivo. - Informes y Reportes publicados 	
<p>Resultados</p> <p>1. Se fortalece un equipo especializado en SUBDERE, en alianza con los Gobiernos Regionales, capaz de transferir conocimientos, adaptar y aplicar experiencias y buenas prácticas obtenidas en el marco de este proyecto.</p> <p>2. Se establecen procesos de transferencia de conocimientos para profesionales del sector público que se desarrollan en el ámbito del desarrollo económico territorial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un "Equipo de Desarrollo Económico e Innovación Territorial" funcionando, que apoya el fortalecimiento de Gobiernos Regionales en el ámbito del desarrollo económico territorial. - Profesionales chilenos capacitados en Japón - Existen estándares de calidad establecidos para la asistencia técnica y capacitación por parte de SUBDERE. - Profesionales chilenos capacitados en Japón (al menos dos tercios), prestar servicios de asistencia técnica y/o participar en la capacitación de otros profesionales de gobiernos regionales, municipales y de otros servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución formal del equipo. - Resolución del Ministerio del Interior Comisión de servicio en el exterior. - Documentos del proyecto elaborados por consorte chileno y experto a largo plazo. - Documentos del proyecto elaborados por consorte chileno y experto a largo plazo 	

ANEXO I PDM versión 1

Título de Proyecto: Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobierno Subnacional en el ámbito del Desarrollo Económico Territorial en la República de Chile

Área Objetivo: Territorios en situación de riesgo social y económico o en reconversión (transición) productiva pertenecientes a las provincias de Chiloé, Aysén y San Antonio.

Período de Proyección:
Desde Enero 2008 hasta Diciembre 2010

Grupo Meta:
1) Fundaciones y programas de SUBDERE y Gobierno Regionales del Bío-Bío, Valparaíso y Los Lagos, y Asociaciones de municipal, Asociaciones Comunitarias, cooperativas empresariales, universidades y servicios públicos que se desarrollan en el ámbito del desarrollo económico y empresarial en las provincias de Chiloé, Aysén y San Antonio.

Versión No. 1

Fecha de elaboración:
El 18 de Diciembre de 2008

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTO
Se promueven actividades económicas y de innovación de apoyo a las MIPYMES en zonas desfavorecidas.	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de instrumentos de innovación operando en el territorio regional, provincial y local. Aumento de servicios de atención a la microempresa y emprendedores, en el territorio regional, provincial y local. Aumento de la inversión pública y privada, gestionada por agencias desde el territorio regional, provincial y local. 	<ul style="list-style-type: none"> Publicación / Informes del proyecto. Registros de servicios sectoriales sobre aplicación de subsidios de fomento e innovación. Encuestas a informantes claves/ Registro de prestaciones de servicio. 	El gobierno de Chile mantiene prioridad en políticas públicas referidas a descentralización, equidad y crecimiento del país.
Se fortalecen esquemas de gestión para el desarrollo económico territorial (regional, provincial y local).	<ul style="list-style-type: none"> Planes estratégicos integrales para el desarrollo productivo de las provincias, implementados en el marco del proyecto. Existencia en la SUBDERE de un equipo profesional con capacidad para realizar análisis integral de las intervenciones públicas en los territorios definidos en el proyecto. Existencia de servicios profesionales para apoyar la competitividad, capacitación y empleo en las provincias. 	<ul style="list-style-type: none"> Publicación / Informes del proyecto. Encuestas a informantes claves/ Registro de prestaciones de servicio/ Informe anual de ejecución presupuestaria, SUBDERE/Informes, manuales y reportes publicados. Registro de la atención de usuarios y prestaciones entregadas en las Oficinas/Memorias anuales institucionales de los sectores de fomento productivo. Informes y Reportes publicados. 	SUBDERE mantiene prioridad política respecto a la transversencia de competencias y de apoyo a la gestión de los gobiernos subnacionales. Se mantienen condiciones de estabilidad política, institucional y social en los territorios del proyecto.
Se establece un esquema institucional (SUBDERE-Gobiernos Subnacionales) de gestión que incluye mecanismos de monitoreo en Aysén, San Antonio y Chiloé.	<ul style="list-style-type: none"> Existencia del equipo y su plan de trabajo con su presupuesto. Existencia de la Unidad con su función y área. Existencia del plan de monitoreo. Existencia del reporte de monitoreo. Existencia del análisis del resultado de monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos oficiales de SUBDERE Reporte del proyecto. Publicaciones sitio web. Actas de reuniones 	
Se desarrolla los recursos humanos de SUBDERE y gobiernos subnacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Existencia del Plan de Programa de Curso de Pasantía en Japón para la Contraparte. Existencia de talleres y requisitos de selección para los Cursos de las pasantías. Existencia del plan de acción preliminar. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos oficiales de SUBDERE Reporte del proyecto. Publicaciones sitio web Documento "Plan de Acción" aprobado por la contraparte del Proyecto 	
Se implementa un Plan de Fortalecimiento para el Desarrollo Económico Territorial en SUBDERE con los Gobiernos Subnacionales y OPDP en San Antonio, Aysén y Chiloé.	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de guía para la Capacitación y Asistencia Técnica de SUBDERE. Asistencia Técnica de SUBDERE. Existencia de Guía para la Capacitación y Asistencia Técnica de SUBDERE. Existencia de reporte de seminarios, talleres y páginas Web. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos oficiales de SUBDERE Reporte del proyecto. Guías de Capacitación y Asistencia Técnica Reportes de seminarios talleres Página web 	

SUBDERE define por innovación de apoyo a las MIPYMES, la incorporación de nuevos métodos de producción y comercialización, técnicas, productos en las empresas y de servicios e instrumentos de interés público de apoyo al mejoramiento de la competitividad de las empresas locales.

Título del proyecto: Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobiernos Subnacionales en el Ambiente del Desarrollo Económico Territorial en la República de Chile.
 Duración del proyecto: Desde el 1 de enero 2009 hasta el 31 de diciembre 2010
 Beneficiarios del proyecto:
 • Profesionales del SUBDERE
 • Funcionarios del Gobierno Regional y Municipales en las tres provincias piloto (Arauco, Chillón y San Antonio) y una región piloto (Araucanía), y sus compañías directas del sector privado

7.k.h

OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
OBJETIVO DEL PROYECTO	Se promueven actividades económicas y de innovación de apoyo a las MIPYMEs en zonas desfavorecidas. Se fortalecen esquemas de gestión para el desarrollo económico territorial (regional, provincial y local) en las tres provincias y la región piloto.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de instrumentos de inversión operando en el territorio regional y/o provincial y/o local. • Aumento de servicios de atención a la microempresa y emprendedores, en el territorio regional y/o provincial y/o local. • Aumento de la inversión pública y privada, gestionada por agencias desde el territorio regional y/o provincial y/o local. • Existencia de Programa de capacitación para el desarrollo económico territorial • Ejemplos exitosos de desarrollo económico territorial e innovación, en las tres provincias y en la región piloto • Existencia de manuales de trabajo compartido por diversas divisiones de SUBDERE y entidades públicas localizadas en las tres provincias y la región piloto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación / Informe de proyecto. • Registro de servicios sectoriales sobre aplicación de subsidios de fomento e innovación. • Encuestas a funcionarios clave/ Registro de prestaciones de servicio. • Población / Informes de proyecto. • Encuestas a funcionarios clave Registro de prestaciones de servicio Informe anual de ejecución presupuestada, SUBDERE/entramas, manuales y reportes publicados. • Registro de la atención de usuarios y investigadores entregados en las Oficinas/Manuales anuales insitruccionales de los sectores de fomento productivo. 	El gobierno de Chile mantiene políticas en políticas públicas relacionadas a descentralización, equidad y crecimiento del país. SUBDERE mantiene prioridad política respecto a la transferencia de competencias y de apoyo a la gestión de los gobiernos subnacionales. Se mantienen condiciones de estabilidad política, institucional y social en los territorios del proyecto.
RESULTADO 1	Se desarrollan capacidades técnicas en recursos humanos de SUBDERE y de gobiernos subnacionales de las tres provincias y de la región piloto y representantes del sector privado de dichas entidades, quienes son compañeros de profesionales públicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia del Plan de Programa de Curso Local y de Curso de Parametría en Japón para la Comparación. • Existencia del material de capacitación para los cursos locales • 12 cursos locales realizados (4 territorios x 3 veces) • 100 funcionarios públicos capacitados en el área de desarrollo económico territorial • Existencia del plan de acción de estrategia que incluye la atención y la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos oficiales de SUBDERE. • Reporte del curso. • Material de Capacitación • Reportes del curso local • Documento "Plan de Acción" aprobado por la Compañía del Proyecto 	
RESULTADO 2	Se implementan las actividades piloto en las tres provincias y la región piloto, a través de la aplicación de conocimientos aprendidos por los cursos locales y los cursos de entrenamiento en Japón.	<ul style="list-style-type: none"> • Léis de adquisición piloto • Actividades piloto realizadas • Documentos que recopilan las experiencias piloto 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte del proyecto • Documentos internos de SUBDERE 	
RESULTADO 3	Se sistematizan los aprendizajes y metodologías que permitan fortalecer esquemas de gestión para el desarrollo económico territorial.	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de sistematización de aprendizajes y metodologías, terminado y publicado, que incluye manual (es). • 5 ejemplos de experiencias desarrolladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de trabajo sistematizados que incluyen manual (es) • Documentos oficiales y/o intentos de SUBDERE • Silb INAB de SUBDERE 	
Actividades	0-1. Crear el Equipo del Proyecto y realizar reuniones de carácter trimestral 0-2. Crear Unidad Operativa para la coordinación técnica, ejecutiva y monitoreo del proyecto JICA-SUBDERE y realizar reuniones necesarias de la Unidad. 0-3. Definir, levantar y evaluar el sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto, que incluye el proceso de reevaluación del resultado del monitoreo. 1-1. Diseñar un Programa de capacitación en los territorios seleccionados, que incluye actividades locales y nacionales en Japón. 1-2. Preparar, adaptar y mejorar el material de capacitación para los cursos locales 1-3. Implementar los cursos locales en las tres provincias y en la región piloto 1-4. Selección, entre los participantes de los cursos locales, a los profesionales técnicos para asistir a los cursos de entrenamiento en Japón y facilitar su participación efectiva en los cursos de Japón. 1-5. Entregar los compromisos formales de los cursos locales de las tres provincias y la región piloto. 2-1. Identificar las actividades piloto a desarrollar en las tres provincias y en la región piloto, así como en algunas municipalidades de otras regiones. 2-2. Implementar las actividades piloto, aplicando los conocimientos aprendidos. 2-3. Recopilar y ordenar las experiencias generadas por las actividades piloto realizadas. 3-1. Elaborar documentos de trabajo de sistematización que incluye manual (es) organizando las reuniones aprendidas por las actividades piloto realizadas 3-2. Aplicar las manuales, metodologías y aprendizajes por parte de diferentes funcionarios de SUBDERE y/o gobiernos subnacionales de (es) las tres provincias y de la región piloto.		Japón Personal Equipo a largo plazo Experiencia a corto plazo (en caso necesario) Cursos de pasado	El gobierno de Chile mantiene políticas en políticas públicas relacionadas a descentralización, equidad y crecimiento del país. SUBDERE mantiene prioridad política respecto a la transferencia de competencias y de apoyo a la gestión de los gobiernos subnacionales. Se mantienen condiciones de estabilidad política, institucional y social en los territorios del proyecto.
			Chile Personal Director del proyecto (solo en División Gerente del Proyecto (JICA de Dpto). Equipo del proyecto • División de Metodología (3) • División de Políticas y Estudios (1) • División de Operación Regional (4) • Unidad de Planes Especiales (2) • Directores y profesionales de la Oficina Provincial de Desarrollo Productivo (6) Unidad operativa del proyecto • Gerente del Proyecto (JICA de Dpto.) • División de Operación Regional (4) Insitruccionales descriptas en RD.	Insitruccionales descriptas en RD.

1. Se atiende al Programa de Capacitación al conjunto de cursos y actividades definidos y programados con actores subnacionales, con el fin de fortalecer capacidades técnicas, en el territorio en el desarrollo económico territorial.

Plan Operativo (PO)

Título del proyecto: Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobiernos Subnacionales en el Ámbito del Desarrollo Económico Territorial en la República de Chile (Versión 3)		2009												2010											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
No.	Actividades																								
0	Envío del expediente luego plazo																								
0-1	Crear el Equipo del proyecto y realizar reuniones de carácter trimestral																								
0-2	Crear Unidad Operativa para la coordinación técnica, ejecución y monitoreo del proyecto JICA-SUBDERE y realizar reuniones mensuales de la Unidad.																								
0-3	Diseñar, levantar y mejorar el sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto, que incluye el proceso de retroalimentación del personal del municipio.																								
1-1	Diseñar un Programa de capacitación en los territorios seleccionados, que incluye seminarios locales y regionales en Ispón.																								
1-2	Preparar, adaptar y mejorar el material de capacitación para los cursos locales																								
1-3	Implementar los cursos locales en las tres provincias y en la región piloto																								
1-4	Seleccionar, entre los participantes de los cursos locales, a los potenciales beneficiarios para asistir a los cursos de entrenamiento en Ispón y facilitar su participación eficiente en los cursos de Ispón.																								
1-5	Entregar los componentes temáticos de los cursos locales, a través de la aplicación de los conocimientos aprendidos en los cursos de Ispón, por parte de los ex beneficiarios.																								
2-1	Identificar las actividades piloto a desarrollar en las tres provincias y en la región piloto, así como en algunas municipalidades de otros territorios.																								
2-2	Implementar las actividades piloto, aplicando los conocimientos aprendidos.																								
2-3	Recopilar y ordenar las experiencias generadas por las actividades piloto realizadas.																								
3-1	Elaborar documento de trabajo de sistematización que incluye manual (es) organizando las lecturas apropiadas por las actividades piloto realizadas.																								
3-2	Aplicar los manuales, metodologías y aprendizajes por parte de distintos funcionarios de SUBDERE y/o gobiernos subnacionales de (en) las tres provincias y de la región piloto.																								

7.K.H

Entrevistados Principales

(SUBDERE)

Miembros del Equipo del proyecto

- Mónica Villablanca
- Víctor Hernandez
- Cecilia Cordero
- Gloria Torres
- Lenia Planas

Miembros del Equipo de la Evaluación

- Yasna Pardo
- Karina Vargas

Ex becarios de SUBDERE

- Angélica Hernández
- Catalina Terra
- Benjamin Eyzaguirre

(AGCI)

- Ivan Mertens

(Municipalidad de Ancud)

Federico Krüger

(Municipalidad de Queilen)

Manuel Godoy

;

(SERCOTEC Chiloé)

Hector Briceño

;

(OPDP de la provincia de Chiloé)

Tatiana Salas

J.K. J

(Municipalidad de Quemchi)

Luís Macías Demarchi

Carolina Barría

(Region de La Araucanía / SERCOTEC y la Municipalidad de Lautaro)

Carmen Gloria Aravena

Paula Vergara

Mirta Durán

Marcelo Flores

(Municipalidad de El Tabo)

Emilio Jorquera

Jenny Sepúlveda

(OPDP de la provincia de San Antonio)

Ivo Guzman

Rodrigo Alarcón

(Cámara de Comercio Cámara de Cartagena)

Gina Vega

(Municipalidad de San Antonio)

Omar Vera Castro

Erika Ortiz

(Municipalidad de El Quisco y el sector de El Totoral)

Natalia Carrasco

Rosalía Cáceres

Luz Eliana Azocar

Víctor Rojas

J.K. L.

**Lista de los ex becarios
proyecto JICA – SUBDERE**

(1) Provincia **San Antonio** (14 becarios)

Nombre	Curso	Entidad	Cargo
1. RODRIGO ALARCÓN	APU 2010	SUBDERE	Profesional de Apoyo de la OPDP San Antonio
2. ELIZABETH RUBIO	APU 2010	Asociación de Pequeños Industriales APIASA	Tesorera de APIASA y Vicepresidenta del Consejo Público-Privado del Programa Chile Emprende.
3. ROSA GUERRA	APU 2010	Asociación de Pequeños Artesanos de	Dirigente
4. EMILIO JORQUERA	APU 2010	Municipalidad de El Tabo	Alcalde
5. ERIKA ORTIZ	KITA 2010 agosto	Municipalidad San Antonio	Profesional
6. LUZ ELIANA AZOCAR	Hyogo 2010	Agrupación Cultural del Totoral, El Quisco	Presidenta
7. ROSALÍA CÁCERES	KITA 2010 Marzo	Municipalidad de El Quisco, San Antonio	Encargada de Fomento del Turismo
8. KATHERINE RIVERA	KITA 2010 Marzo	Municipalidad de Cartagena (auquel momento)	Encargada de Fomento del Turismo
9. GINA VEGA	Obihiro 2010	Cámara de Comercio de Cartagena San Antonio	Secretaria de la Mesa de Turismo Chile Emprende y Secretaria de la Cámara de Comercio de Cartagena
10. JOYCE DE SANTOS	APU 2009	Agrupación de Artesanos de El Tabo San Antonio	Presidenta
11. MARCELO SOTO	KITA 2009 Marzo	Municipalidad Algarrobo, San Antonio	PROFESIONAL Turismo
12. JENNY SEPÚLVEDA	KITA 2009 MARzo	Municipalidad El Tabo, San Antonio	Directora Fomento Productivo
13. CLAUDIO ORTEGA	KITA 2009 Marzo	Cámara de Comercio (CISA), San Antonio	Tesorero
14. JORGE VERGARA	APU 2008	Centro de Investigación San Antonio	Jefe

7.1.1

Lista de los ex becarios del proyecto JICA – SUBDERE

(2) Provincia **Arauco** y Región del Bio-Bío (7 becarios)

Nombre	Curso	Entidad	Cargo
15. ANGELICA PEREZ	APU 2009	Asociación de Tejedoras de Tirúa Arauco	Presidenta
16. CRISTIAN PIUTRIN	APU 2009	Municipalidad Contulmo Arauco	Profesional Desarrollo Rural
17. FELIPE OJEDA	KITA 2009 Agosto	Municipalidad Los Alamos Arauco	Prodesal
18. PATRICIO FIGUEROA	KITA 2009 Agosto	Municipalidad Lebu	Profesional
19. MARGOT INZUNZA	APU 2008	SUBDERE Arauco	Directora OPDP
20. CLAUDIA BENÍTEZ	APU 2008	Municipalidad de Curanilahue	Dirección de Desarrollo Comunitario
21. SERGIO JEREZ	KITA 2008	Oficina de fomento provincial de Concepción	Profesional Planes Especiales SUBDERE

J.K.L.

Lista de ex becarios del proyecto JICA – SUBDERE

(3) Provincia **Chiloé** (17 becarios)

Nombre	Curso	Entidad	Cargo
22. HÉCTOR BRICEÑO	APU 2010	SERCOTEC	Director Provincial
23. MANUEL GODOY,	APU 2010	Municipalidad de Queilen	Concejal
24. FEDERICO KRÜGER	APU 2010	Municipalidad de Ancud,	Alcalde
25. GISELLA SALDIVIA	APU 2010	Agrupación de guías Chiloé	Presidenta
26. CAROLINA BARRÍA	Hyogo 2010	Municipalidad de Quemchi	Encargada de Fomento productivo
27. ISABEL CÁRCAMO	Chubu 2010	Municipalidad de Ancud	SAT
28. JORGE MANSILLA	Obihiro 2010	Banco de Chile de Ancud	privado
29. LUZ MARÍA OYARZO	Obihiro 2010	Comunidad de Ecoturismo de Puñihuil	Presidenta
30. CARLA DIAZ	KITA 2009 agosto	Municipalidad Ancud Chiloé	Directora Fomento Productivo
31. CECILIA YAÑEZ	APU 2009	Municipalidad Castro	Profesional Fomento Turismo
32. JOSE LUIS OLIVOS	APU 2009	Municipalidad Quinchao	Profesional
33. CAROLA ALVARADO	APU 2009	Proyecto INDAP Llanquihue Chiloé (Puerto Montt)	Asesora en comercialización
34. ALEJANDRO CÁRDENAS	APU 2008	Municipalidad de Quellón,	Jefe Fomento Productivo
35. JUAN ALBERTO MILLAQUÉN	APU 2008	Sindicato de Trabajadores de la Pesca Artesanal	Presidente
36. CARLOS VENEGAS	APU 2008	Centro de Educación y Tecnología	Director del Centro
37. CARLOS OVANDO	APU 2008	Gobierno Regional de Los Lagos	PROFESIONAL
38. TATIANA SALAS	APU 2008	SUBDERE Chiloé	Directora OPDP

7.k.g

Lista de ex becarios del proyecto JICA – SUBDERE

(4) Región Araucanía (4 becarios)

Nombre	Curso	Entidad	Cargo
39. MARCELO FLORES	APU 2009	Municipalidad Lautaro, Araucanía	Profesional Procesal
40. PEDRO MELINAO	APU 2009	Consejo Indígena, Araucanía	Profesional
41. CLAUDIA OSORIO	Innovación 2008	Gore Araucanía	Profesional, División de Planificación
42. CARMEN GLORIA ARAVENA	KITA 2008	SERCOTEC Araucanía	Directora Oficina Regional

(5) SUBDERE Santiago y SERCOTEC (6 becarios)

Nombre	Curso	Entidad	Cargo
43. CECILIA CORDERO	KITA 2009 Marzo	SUBDERE	PROFESIONAL
44. FERNANDO TORRES	APU 2008	SUBDERE	JEFE UNIDAD
45. CATALINA TERRA	APU 2008	SUBDERE	Asesora de la Unidad de Planes Especiales
46. ANGÉLICA HERNÁNDEZ	APU 2008	SUBDERE	PROFESIONAL
47. BENJAMÍN EYZAGUIRRE DEL REAL	APU 2008	SUBDERE	Profesional
48. CRISTIAN MALEBRAN	KITA 2008	SERCOTEC	Ejecutivo en Unidad de Estudio

J.k.g.