

第4章 評価結果

4.1 評価5項目による評価

評価5項目に基づく分析の詳細は、評価グリッド（評価5項目）のとおりである。

4.1.1 妥当性

2001年に制定されたLDRSの中では、開発の遅れている農村部の総合開発の推進を同法の1つの目的としている。同法に即して国内で最も貧困の度合いが高いチアパス州の農業生産の中心地であるソコヌスコ地域においてプロジェクトを実施しており、対象地域、社会、ターゲット・グループのニーズに合致していた。また、メキシコ国の開発政策および日本国の援助政策・国別事業実施計画との整合性もある。さらに本プロジェクトは日本の生活改善運動の概念を取り入れながら住民参加型で実施しており、住民のニーズに応える村落開発の実施手段としての適切性も十分に備えており、本プロジェクトの妥当性は高かったと評価できる。

4.1.2 有効性

当初のPDM0では、C/Pおよびターゲット・グループの明確化の課題、アウトプットとプロジェクト目標との関係に論理性が欠けることが確認された。また、定量的に測定できる指標が設定されていなかった。その結果、計画と実態の乖離が顕著になったため、プロジェクト後半部分において2度にわたりPDMが見直され修正された。現行のPDM2においては、アウトプットとプロジェクト目標との関係が整理された結果、活動が計画通り実施されたことでプロジェクト目標達成が期待できる。しかしながら、実施体制の再構築が優先されたため、計画された活動の全てがプロジェクト終了までに完了することが見込めず、アウトプットが評価時点で産出されていない項目がある。係る状況下、アウトプットの産出とプロジェクト目標の関係の検証が十分にできず、現時点で有効性は高いとは評価されない。

4.1.3 効率性

新たな体制が再構築されてから1年程度しか経過していない。そのため、プロジェクトの終了までの残り2ヶ月間で、全ての活動を完了することは見込めない。また、投入は必要性の高いものに限られ、比較的少ない投入でアウトプットを実現しようとしているが、プロジェクトの終了までに計画されたアウトプットは十分に達成されないと予測され、その投入のタイミングを含めて本プロジェクトの効率性は高かったとは評価されない。さらに、2007年から2009年にかけて、13名がプロジェクトから本邦研修に派遣されたが、そのうち現在もプロジェクト活動に従事しているのは6名にすぎない。プロジェクトの後半部分においては対応していたが、帰国後もプロジェクトに参画する人材を選定するために、本邦研修の事前・事後のフォローアップに加えて適切な要件や帰国後の役割を設定して候補者選定の効率を高めるべきである。

4.1.4 インパクト

プロジェクトの終了までの残り期間では、計画されたプロジェクト目標が一部しか達成されないものと判断される現時点では、プロジェクト目標の達成による上位目標への波及効果は、明確に確認することは困難である。しかし、プロジェクト目標の達成とは別に、チアパス州

政府は、本プロジェクトの手法を、作成したガイドラインを活用して州政府として実施中の農村開発プログラムで実施することに興味を示している。一方、負のインパクトは特に認められない。そのため、上位目標の達成は終了時評価調査時点では明確に確認することは困難であるが、プロジェクトの実施によりプラスのインパクトが認められ、今後、上位目標の達成が期待される。

4.1.5 自立発展性

プロジェクト目標が一部しか達成されないものと判断される現時点では、プロジェクトの自立発展性を判断するのは困難である。但し、チアパス州政府は、プロジェクトの手法を州の社会支援プログラム「連帯するチアパス (Chiapas Solidario)」の実施に適用することに強い関心を示している。上述のプログラム他、州政府の各種公的支援プログラムにこの手法が優先的に適用・実施されることになれば、州全域で本プロジェクトの方法論が活用されるための政策・制度面、組織・財政面、技術面の枠組みが促進されることになり、プロジェクトの自立発展性にとっては良い環境になると判断される。

4.2 効果発現に貢献した要因

4.2.1 計画内容に関すること

プロジェクトデザイン (PDM) の見直しにより、当初ターゲット・グループとしていた農村開発チームに住民代表を加え、このチームを市持続的農村開発審議会で承認を取ったこと、さらに、市持続的農村審議会アドバイザーをターゲット・グループに加えたことは、プロジェクト終了後の自立発展性の効果発現を促進する要因といえる。

4.2.2 実施プロセスに関すること

プロジェクトディレクターである SECAM 長官がディレクター代行として任命した研修部長が就任し、プロジェクト実施体制の再構築が行われ、それ以後、SECAM が PAPROSOC に出向・派遣している人たちのプロジェクトに対するオーナーシップが高まった。また、プロジェクトの後半で、日本人専門家と州都も含めた C/P 間のコミュニケーションが十分に行えるようになり、プロジェクトの運営体制が大きく改善した。さらに、本邦研修による関係者の動機付けは、実施プロセスの改善に大きく貢献したといえる。これらのことから、両者の良好な信頼関係を築くことが、効果発現を促進する要因といえ、双方がパートナーとしてプロジェクトの目標を共有しながら活動することが、プロジェクトの効果を高めることになる。

4.3 問題点および問題を発生させた要因

4.3.1 計画内容に関すること

有効性に記述の通り PDM0 における計画と実態の乖離が顕著になったため、プロジェクト後半部分で2度にわたり PDM が見直され修正された。プロジェクトに対する共通の目標、指標を持つことによる協働でのモニタリング、実施促進ができなかったことが少なからず前半部分の活動進捗、案件管理に影響をもたらした。

4.3.2 実施プロセスに関すること

2006年9月のプロジェクト開始以来、2007年1月の州政府、2008年1月の全市長の交代などの政権交代により、プロジェクトの実施は大きな影響を受けた。2008年6月の運営指導調査団訪問時に州政府とJICAとの間で活動の整理、実施体制の再構築に関する協議が行われ、実施体制の再構築が進められたが、しかし、新型インフルエンザの影響による停滞も加わり、当初計画していた活動に大きな遅れが生じた。これは、プロジェクトの前半でプロジェクトサイトと州都およびJICA側との意思の疎通が不十分であったのが要因といえる。特に、2008年3月～8月と約6カ月間にチーフアドバイザーが不在であったことは、C/P機関とのコミュニケーション不足を招く要因のひとつになったといえる。この点で、JICAとして専門家の派遣時期について考慮する必要があるのではないかと考えられる。プロジェクトの意味を定量的かつ定性的な形で説明するには時間がかかる。特に、生活改善のような住民の意識の変化を重視するようなアプローチには時間を要することを認識することが重要といえる。新型インフルエンザの影響による停滞は、外部要因であり不可抗力といえる。

4.4 結論と提言

(1) プロジェクト期間延長の必要性

上述の評価結果のとおり、プロジェクト期間前半におけるメキシコ側C/Pの離職・交代や今年4月の新型インフルエンザの発生などが主に影響し、計画されていた各種活動の一部が遅延または未着手の状況である。これにより、プロジェクト目標およびその指標についても達成状況は十分とはいえず、プロジェクト終了時期である2009年9月中旬までの残り約2ヶ月間で計画された全ての活動を完了し、プロジェクト目標を達成することは困難であると判断する。

そのため、日本側およびメキシコ側双方によるリソース追加投入の可能性を勘案しつつ、効率的且つ最適なプロジェクト期間の延長を行うことが必要不可欠である。

(2) プロジェクト延長期間中の活動内容

プロジェクト目標達成に必要な今後の懸案事項（活動）は以下の4つに整理される。

- 1) 農村開発パイロットプロジェクトの承認と実施
- 2) モニタリング評価研修OJTの実施
- 3) 生活改善アプローチを介したプロジェクトサイクルの運営手法に係るガイドラインの策定
- 4) 農村開発セミナーの実施

(3) 最低限必要な延長期間

プロジェクト目標の達成に当たっては、「パイロット村コミュニティにおいて具体的なパイロットプロジェクトが複数実施される」ことが前提条件である。これらパイロットプロジェクトが実施されない限り、C/P関係者のプロジェクトモニタリング・評価OJT研修は行えず、移転された技術ノウハウの集大成でもあるガイドライン（案）の実証も行えない。さらには、農民、市アドバイザーを中心とする関係者の本プロジェクトに対する満足度も低いものになってしまう。

そのため、1パイロットプロジェクトの平均的ライフサイクル（パイロット村落からの申請、承認、SECAMによる予算措置、実施およびモニタリング・評価まで）を6ヶ月、パイロットプロジェクト実施を通じたガイドラインの実証、成果のセミナー普及等に要する期間を2ヶ月と想定した場合、今後少なくとも合計約8ヶ月（2009年8月～2010年3月）の期間が必要と思われる。つ

いては、少なくとも6ヶ月間程度の期間延長が必要と判断する。

4.5 教訓

(1) 複層アプローチへの共通認識の形成と実施機関によるその内在化

本プロジェクトには、様々なレベルの多様な機関が参加している。州政府、連邦・州機関の代表部、市やコミュニティなどであり、そのために相互間のコミュニケーションに支障が生じることがあった。しかし、現在は関係者の努力により、プロジェクト関連機関の間で緊密な連絡が取られている。一方プロジェクトは、持続的農村開発法の趣旨に添った農村開発活動を通じて地域行政当局と住民が協働するよい機会となった。その意味では、州政府から地域住民までを巻き込んだプロジェクトの複層アプローチは、その成果を広めるために非常に効果的であったといえる。またこれは、様々なレベルやセクターに属す関連機関の間で共通認識を形成する必要性を示している。

(2) C/P 人材の異動、交代時におけるプロジェクトチームビルディング

政権交代、人事異動等はある程度止むを得ないものと理解し、その都度確実にチームビルディング（引継ぎ、キックオフ）を JICA の参画の下に実施すべきである。

(3) 既存の制度、法的枠組（持続的農村開発法）の活用

パイロット市の持続的農村開発審議会に CDR を設置したことや、市の農村開発審議会のアドバイザー人材の能力開発を行うことは、持続的農村開発法に沿った有効なアプローチであり、自立発展性の観点からもきわめて有効であった。

(4) C/P 本邦研修の戦略的活用

州政府、JICA、専門家が協働で研修候補者の選考基準（プロジェクトにおける責任と役割等）を明確にし、帰国後に研修成果の活用を義務付けるアクションプランの作成を確認することが必要である。

添付資料

1. M/M、合同評価報告書（西文）
- 2-1. PDM2
- 2-2 PDM1
3. 評価調査日程
4. 評価グリッド
5. 実績グリッド
6. 投入実績
7. 主要面談者リスト

添付資料 1 M/M、合同評価報告書（西文）

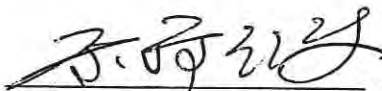
**MINUTA DE REUNIONES
ENTRE EL EQUIPO JAPONÉS Y
EL EQUIPO MEXICANO DE EVALUACIÓN FINAL
SOBRE LA COOPERACIÓN TÉCNICA JAPONESA PARA EL
PROYECTO SOBRE LA ASISTENCIA
PARA EL DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE
EN LA REGIÓN DEL SOCONUSCO,
EL ESTADO DE CHIAPAS**

El Equipo Japonés de Evaluación Final (en adelante denominado como “el Equipo”) organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada como “la JICA”) y encabezado por el Sr. Norio Yonezaki, visitó México del 6 al 23 de julio de 2009, con el propósito de conducir una Evaluación Final Conjunta sobre el Proyecto de la Asistencia para el Desarrollo Rural Sustentable en la Región Soconusco (en adelante denominado como “el Proyecto”) con base en el Registro de Discusiones firmado el 20 de septiembre del 2006 (en adelante denominado como “el R/D”).

Durante su estancia en México, el Equipo sostuvo una serie de discusiones e intercambió puntos de vista con las autoridades concernientes del gobierno de México (en adelante denominado como “la Parte Mexicana”) y realizó un monitoreo y la evaluación del Proyecto junto con los miembros del Equipo Mexicano de Evaluación integrado por autoridades de la Secretaría del Campo del gobierno del Estado de Chiapas.

Como resultado de las discusiones, el equipo japonés y mexicano (Equipo Conjunto de Evaluación Final) reportó los alcances del Proyecto hasta la fecha, y presentó medidas deseables para ser aplicadas en el período restante del Proyecto; ambas partes confirmaron su acuerdo respecto de los asuntos referidos en el Informe de Evaluación Conjunta, anexo a este documento.

Tapachula, Chiapas, 22 de Julio de 2009.



Lic. Norio Yonezaki
Líder
Equipo Japonés de Evaluación
Final,
Agencia de Cooperación
Internacional del Japón



Mtro. Máximo Romero Jiménez
Director General de
Cooperación Técnica y Científica
Secretaría de Relaciones Exteriores,
México



MVZ. José Ángel del Valle
Molina
Secretario
Secretaría del Campo,
Gobierno del Estado de Chiapas,
México

DOCUMENTO ADJUNTO

Los temas importantes que se han discutido son los siguientes:

1. Informe de Evaluación Conjunta

La parte mexicana y el equipo japonés llevaron a cabo la Evaluación Final Conjunta del Proyecto. Ambas partes estuvieron de acuerdo en los resultados de la evaluación y las recomendaciones presentadas para las actividades futuras. Los hallazgos encontrados están registrados en el Informe de Evaluación Conjunta (Anexo I).

2. Modificación de la PDM

Con base en los resultados de la Evaluación Conjunta, la parte mexicana y el equipo japonés, acordaron en modificar la PDM. La versión revisada de la PDM fue confirmada como PDM2 (Anexo II).

3. Pendientes (Actividades por realizar)

Con base en el Objetivo del Proyecto, la parte mexicana y el equipo japonés confirmaron el avance de los cuatro indicadores verificables de la PDM2 del Proyecto (julio 2009) y acordaron en que existen actividades sin realizar y algunas realizadas parcialmente, mismas que deberán ser atendidas para lograr el objetivo del proyecto

(1) La ejecución de proyectos piloto

- Terminación de 4 talleres para cada uno de los 16 municipios a la fecha se han realizado 47 talleres de un total de 64.
- Integración de expedientes técnicos; al día de hoy se tiene contemplado recibir 10 solicitudes de proyectos de las comunidades piloto via los asesores municipales.
- Solicitud, análisis y validación del presupuesto de la SECAM (hasta 150 mil pesos por Proyecto como máximo para cada uno de los 16 proyectos)
- Seguimiento y Evaluación por parte de la Dirección de Capacitación para el Campo, los asesores de SECAM, la Comisión de Desarrollo Rural y el Equipo PAPROSOC-2.

(2) Capacitación

- Validación de la metodología para el monitoreo y evaluación del Proyecto
- Capacitación a 16 asesores municipales y personal de la Dirección de Capacitación para el Campo por parte de los expertos japoneses.



(3) Guías

- Elaboración de documento conceptual para la elaboración de guías (cómo, cuándo, dónde, por qué, quiénes y con qué)
- Elaboración del documento base de guías por SECAM
Celebración de reuniones para el análisis y concertación del contenido de las guías
- Validación de las guías de diagnóstico y planeación por SECAM:
 1. Mejoramiento de vida
 2. Mapeo
 3. Árbol de deseo
 4. Identificación de las necesidades
- La validación de las siguientes guías de ejecución y evaluación, será posterior a la ejecución de los proyectos piloto
 1. Monitoreo
 2. Evaluación

(4) Seminario

Realización del seminario para la difusión del PAPROSOC2

La SECAM coordinará el seminario a funcionarios de orden federal estatal y municipal compartiendo la experiencia e información adquirida en la ejecución del Proyecto.

4. Conclusión

(1) Necesidad de extensión del periodo del Proyecto

Como se expresa en los resultados de la evaluación, una parte de las actividades programadas en el marco del Proyecto se ha retrasado o está pendiente por varias razones; la rotación del personal mexicano de C/P por cambio de administración estatal, en la primera mitad del periodo de cooperación y el brote de influenza A N1H1 en el mes de abril de este año fueron causas principales de este desfasamiento. Por esta situación, en los 2 meses que quedan para la terminación del periodo de cooperación, prevista para mediados de septiembre de 2009, es difícil terminar todas las actividades planteadas y lograr el objetivo establecido.



Se considera necesario e indispensable extender el periodo de cooperación del Proyecto, de manera más eficiente y apropiada, tomando en cuenta la posibilidad de aportación de recursos adicionales como inversión para este Proyecto, tanto por la parte mexicana como la parte japonesa.

(2) Actividades que se realizarán en el periodo de extensión del Proyecto:

Las acciones pendientes para el logro del objetivo del Proyecto son las siguientes y que se refieren en el numeral 3 de este documento:

- 1) Validar e implementar proyectos piloto de desarrollo rural.
- 2) Llevar a cabo entrenamiento en trabajo de monitoreo y evaluación.
- 3) Elaborar guías referentes a la metodología del ciclo completo del proyecto.
- 4) Celebrar seminarios de difusión

(3) Plazo de extensión mínimamente necesario:

Al intentar lograr el objetivo del Proyecto, se considera como una premisa que se realicen los proyectos en las comunidades piloto, ya que sin la implementación de estos proyectos, no será posible que se complete el ciclo del Proyecto, y el personal de C/P no recibirá el entrenamiento en el trabajo de monitoreo y evaluación, así mismo, tampoco se podrían validar las guías con el material de los know-how técnicos transferidos por el Proyecto. Lo que pondría en riesgo el grado de satisfacción de las personas involucradas, los Asesores Municipales sobre todo los beneficiarios directos de las comunidades.

Tomando en cuenta el tiempo promedio necesario para completar un ciclo de un proyecto piloto (desde la solicitud del proyecto por la comunidad piloto y su aprobación, disposición presupuestaria de la SECAM, implementación del proyecto y monitoreo y evaluación), que se estima en 6 meses, la validación de las guías a través de la implementación de proyectos piloto, y la fecha de celebración de seminarios de difusión, se considera que el Proyecto necesita por lo menos 8 meses (agosto, 2009 – marzo, 2010). Por lo que se considera conveniente extender el periodo de cooperación por lo menos durante 6 meses más de lo contemplado.

(4) Premisas para la extensión del periodo de cooperación

Durante el periodo de extensión, al Proyecto se le exigirá una mayor eficiencia en cuanto a la inversión (en cantidad, calidad y momento). Las partes mexicana y japonesa

tendrán que considerar los siguientes puntos como premisas:

- 1) Parte japonesa: desde el punto de vista de la continuidad, deberá mantener, hasta donde sea posible, el equipo de expertos actualmente asignados.
- 2) Parte mexicana: (i) la SECAM realizará las acciones necesarias para aprobar los proyectos solicitados por las comunidades piloto, preferentemente, para que se inicien a más tardar, antes del término del mes de septiembre de 2009; (i.e.) presentar a la parte japonesa la composición del equipo de trabajo que se hará cargo de la elaboración y aprobación de guías, así como su plan de utilización en el Estado de Chiapas (documento conceptual).

Documentos anexos:

AnexoI Informe de Evaluación Conjunta

AnexoII Matriz de Diseño del Proyecto (PDM2)

A handwritten signature or set of initials in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature is stylized and appears to consist of a vertical line with a loop at the top and a horizontal line at the bottom, with some additional scribbles.

ANEXO I

**PROYECTO SOBRE ASISTENCIA PARA EL
DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE
EN LA REGIÓN DEL SOCONUSCO,
ESTADO DE CHIAPAS (PAPROSOC-2)**

Informe de Evaluación Final Conjunta

**Equipo Mexicano-Japonés de Evaluación Final
Conjunta**

Julio, 2009

A handwritten signature in black ink, consisting of a vertical line with a loop at the top and a stylized flourish at the bottom.

CONTENIDO

1. Generalidades de la Evaluación Final
 - 1.1 Antecedentes del Proyecto
 - 1.2 Objetivos de la evaluación
 - 1.3 Método de evaluación
 - 1.4 Modificación de la PDM
 - 1.5 Resumen del Proyecto

2. Resultados del Proyecto y su Proceso de Implementación
 - 2.1 Inversión Realizada
 - 2.2 Actividades realizadas
 - 2.3 Alcance de los resultados esperados
 - 2.4 Perspectiva del logro del objetivo del Proyecto
 - 2.5 Perspectiva del logro del objetivo superior
 - 2.6 Proceso de implementación del Proyecto

3. Resultados de la Evaluación desde los Puntos de Vista de los 5 Criterios
 - 3.1 Relevancia
 - 3.2 Efectividad
 - 3.3 Eficiencia
 - 3.4 Impacto
 - 3.5 Sustentabilidad

4. Lecciones Aprendidas

5. Conclusión incluyendo recomendaciones

Anexos

1. Cronograma de Evaluación
2. Inversión Realizada
3. Actividades Realizadas
4. Tabla de Evaluación

1. Generalidades de la Evaluación Final

1.1 Antecedentes del Proyecto

Los Estados Unidos Mexicanos (en adelante denominado como “México”), a pesar de las crisis económicas que experimentó, logró recuperar el crecimiento económico, gracias a sus esfuerzos dinámicos de liberalización económica llevados a cabo desde la década de los 90, representados por la construcción de una red de libre comercio bilateral. Actualmente se le considera como un país de ingreso medio-alto de acuerdo con la clasificación del DAC. Sin embargo, el país no está exento de una estructura desigual, de una distribución no equitativa de los ingresos entre la población y entre las regiones en el interior de la nación. Su estructura socioeconómica adolece de grandes diferencias en ingresos entre los ricos y los pobres. La administración actual del Presidente Calderón (2006-2012) reconoce, como las tareas más prioritarias del país, la superación de la pobreza y la corrección de la disparidad económica. Sobre todo, el desarrollo socioeconómico de la región sur-sureste es el reto más importante del gobierno; el Plan Integral de Desarrollo Mesoamericano (anterior Plan Puebla-Panamá) es una expresión distintiva de este esfuerzo.

El Estado de Chiapas, ubicado en el sur, en la frontera con Guatemala, es uno de los estados con el nivel de pobreza más alto del país. En la región de Soconusco (con 16 municipios y una extensión de 5,475 kilómetros cuadrados), la región más agrícola del Estado, los agricultores vieron disminuir grandemente sus ingresos a partir de la década de los 90, por la baja drástica de los precios del maíz y del café en el mercado internacional; son productores de pequeña escala, exclusivamente dedicados a estos cultivos. Por esta situación, un gran número de los hombres de edad productiva tuvo que emigrar al norte del país, a la zona de frontera entre México y EU, o incluso hacia el país del norte. Así, las mujeres se vieron obligadas a realizar trabajos agrícolas, tradicionalmente soportados por los hombres.

JICA llevó a cabo el Proyecto de Asistencia para Pequeños Productores en la Región del Soconusco (PAPROSOC) desde 2003 hasta mediados de mayo de 2006, con motivo de la solicitud de cooperación técnica que la parte mexicana presentó con base en un Estudio para el Desarrollo llevado a cabo durante 1998 y 1999.

En las 5 comunidades seleccionadas en la zona piloto, que abarcó 4 municipios de la región, este proyecto impulsó la organización de grupos de mujeres y apoyó sus actividades para mejorar las condiciones de vida a nivel comunitario. Paralelamente, el Proyecto se esforzó por incrementar el nivel de capacidad de desarrollo rural del sector administrativo, a nivel de autoridades municipales y estatales. Utilizando los diferentes programas de apoyo público que tienen los gobiernos de nivel estatal y municipal, el proyecto realizó el desarrollo de capacidades tanto de los funcionarios del sector público como de la población comunitaria.

Como resultado de estos esfuerzos, en la región objetivo del Proyecto se despertó un fuerte interés en las actividades de mejoramiento de la vida y de desarrollo rural, sobre todo, entre las mujeres. El gobierno del Estado de Chiapas solicitó el Proyecto PAPROSOC-2 para extender las experiencias adquiridas a través del proyecto antes mencionado a la región entera del Soconusco, y para fortalecer el desarrollo rural participativo conceptualizado en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (en adelante denominada como la "LDRS").

Posteriormente se firmó el Registro de Discusiones (R/D) en septiembre de 2007, y se inició el Proyecto actual, con un período de cooperación previsto de 3 años (septiembre, 2006 - septiembre, 2009) y teniendo a la Secretaría del Campo (en adelante denominada como la "SECAM") del gobierno estatal como la institución de contraparte y a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (en adelante denominada como la "SAGARPA"), la Universidad Nacional Autónoma de Chiapas (en adelante denominada como la "UNACH"), los 16 municipios objeto del Proyecto y la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica de la Secretaría de Relaciones Exteriores, como las instituciones colaboradoras. En la primera mitad del periodo de cooperación, se observó una etapa de estancamiento por el retraso de la llegada de expertos japoneses y por el cambio de entorno político. A partir del segundo semestre del año pasado, sin embargo, al ordenarse el sistema operativo del Proyecto, éste se muestra muy diferente en cuanto a su estado de avance.

En esta ocasión, se realizó una evaluación final del Proyecto en forma conjunta con las instituciones mexicanas involucradas en el Proyecto, desde el 6 hasta el 23 de julio de 2009.

1.2 Objetivos de la evaluación

En una evaluación final, el Proyecto es revisado desde los puntos de vista del alcance de su objetivo, de la eficiencia y de la perspectiva de su sustentabilidad. Con base en sus resultados, se busca tener criterios suficientes para definir la idoneidad de la cooperación, y determinar la necesidad de algún seguimiento, como la extensión del periodo de cooperación.

1.3 Método de evaluación

(1) Procedimiento de evaluación

Para la presente evaluación, se organizó un equipo conjunto de evaluación que consiste en personal japonés y mexicano. El equipo estudió y evaluó las actividades desarrolladas por el Proyecto hasta la fecha, y presentó propuestas sobre la conveniencia de modificar el rumbo del Proyecto, de acuerdo con las directrices que debe tomar el Proyecto, según las necesidades. También se sacaron lecciones aprendidas para proyectos similares en el futuro. Los puntos acordados en el equipo conjunto de evaluación son resumidos en este Informe de Evaluación Conjunta y su contenido se confirma en la Minuta de Reuniones (en adelante se denominará como la "M/M").

(2) Equipo de evaluación

El equipo de evaluación está compuesto de 4 integrantes de la misión japonesa y 4 miembros de la parte mexicana. A continuación se presentan los miembros del equipo evaluador.

1) Parte japonesa:

Líder	Norio Yonezaki (Subdirector General, Oficina de la JICA en México)
Desarrollo rural	Masanobu Kiyoka (Asesor de Alto Rango en Desarrollo Rural, JICA)
Planeación de Cooperación	Shirohi Isogai (Subdirector, Oficina de la JICA en México)
Evaluación y análisis	Yutaka Nozaki (Oriental Consultants Co., Ltd.)

2) Parte mexicana:

Líder	Juan Agustín Santiago Rodríguez (Director de Capacitación para el Campo, SECAM)
Miembro	Daniel Alejandro López Sánchez (Jefe de Depto, Dirección de Capacitación para el Campo, SECAM)
Miembro	Lucy Elizabeth Ruiz Grajales (Coordinación de Confianza Agropecuaria (CODECOA), SECAM)
Miembro	Ernesto Aceves Chimal (Asesor Distrital, CDDRS-Soconusco)

(3) Cronograma de evaluación

La evaluación final se realizó desde el 6 hasta el 23 de julio de 2009. Se realizaron las discusiones de evaluación conjunta los días 17, 20 y 21; el 22 se celebró la reunión del Comité Conjunto de Coordinación. Para los detalles véase el Anexo 1: Cronograma de Evaluación.

(4) Marco general de evaluación

Una evaluación final se constituye de 3 etapas: 1) conocer y verificar el estado actual que guarda un proyecto; 2) valorarlo aplicando los 5 criterios de evaluación; y 3) retroalimentar el proyecto con las sugerencias y lecciones aprendidas para mejorar sus etapas futuras.

(5) Análisis basados en los 5 criterios de evaluación

Los 5 criterios de evaluación son utilizados para evaluar el valor de la puesta en práctica de un proyecto de manera integral, desde los diferentes puntos de vista, que son los siguientes:

1) Relevancia

Este punto de vista cuestiona la idoneidad y la necesidad de un proyecto de Asistencia Oficial para el Desarrollo; si los efectos esperados del Proyecto (objetivo del Proyecto y el objetivo superior) están de acuerdo con las necesidades de los grupos objeto del proyecto, si son apropiados para resolver los problemas y dificultades que enfrentan, si están de acuerdo o no con las políticas de México y Japón, si las estrategias y enfoques que toma un proyecto son pertinentes, etc.

2) Efectividad

Este punto de vista cuestiona qué tanto se benefician (o se beneficiarán) los presuntos receptores del beneficio y la sociedad en su conjunto por la ejecución de un proyecto.

3) Eficiencia

Este punto de vista se enfoca en la relación costo/beneficio del Proyecto, para cuestionar si los recursos se aprovechan eficientemente.

4) Impacto

Este punto de vista observa los efectos indirectos o de largo plazo de un proyecto, junto con las influencias derivadas de su implementación. Se analizan efectos e influencias no previstos, tanto positivos como negativos.

5) Sustentabilidad

Este punto de vista cuestiona si los efectos producidos durante un proyecto se mantienen (o se mantendrán) después de la finalización de la asistencia.

1.4 Modificación de la PDM

Desde su inicio en septiembre de 2006, el Proyecto se operó con base en la PDM0 autorizada en el R/D, teniendo, como grupos beneficiarios, a los Equipos de Desarrollo Rural (en adelante denominados como los “EDRS”). Sin embargo, los EDRs no eran grupos establecidos formalmente, por lo que la parte mexicana señalaba la necesidad de obtener la autorización del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (en adelante denominado como el “CMDRS”), para poder apoyar el desarrollo de su capacidad de manera oficial. Por otra parte, los EDRs estaban compuestos sólo por los funcionarios municipales, que rotan cada 3 años. Por esta situación, se propuso la creación de la Comisión de Desarrollo Rural (en adelante denominado como la “CDR”) que integra, entre sus miembros, a representantes de los habitantes locales, y fortalecer su continuidad. Esta propuesta fue confirmada tanto por la SECAM como por la JICA en junio de 2008, a través de la discusión sostenida en ocasión de la visita de la Misión de Asesoría Operativa. Como resultado, la PDM1 fue aprobada en la reunión del Comité Conjunto de Coordinación celebrada en diciembre del mismo año. A la PDM0 se le agregó una frase, como su resultado 1, “Las Comisiones de Desarrollo Rural están validadas en cada CMDRS”.

Salvo esta adición del nuevo resultado, resultado 1, la PDM1 mantenía las actividades realizadas por el Proyecto desde su inicio. En una reunión entre la JICA y la SECAM en junio de 2009, se hizo clara la discrepancia que existía entre lo escrito en la PDM y las actividades que el Proyecto realizaba bajo el nuevo sistema operativo a partir de junio

de 2009. Los puntos más importantes eran los siguientes 3: 1) aclarar la relación y el papel que juegan los Asesores de los CMDRS en el Proyecto, ya que su participación no estaba prevista en el diseño original; 2) definir los métodos concretos utilizados por el Proyecto; y 3) elaborar una guía que sería validada por el gobierno del Estado. Como resultado de la discusión sostenida entre la JICA y la SECAM en esta ocasión y con el propósito de evaluar el Proyecto en un entorno más ordenado, se elaboró la PDM2, de común acuerdo entre las dos partes.

1.5 Resumen del Proyecto (Considerado en el PDM 2)

Nombre del Proyecto: Proyecto sobre la Asistencia para el Desarrollo Rural Sustentable en la Región del Soconusco, Estado de Chiapas

Periodo de Cooperación del Proyecto: del 20 de septiembre de 2006 al 19 de septiembre de 2009 (3 años)

Región objetivo del Proyecto: Los 16 municipios de la región del Soconusco, Estado de Chiapas

Grupos objetivos del Proyecto: las 16 CDRs, Asesores Municipales

(1) Objetivo Superior:

Las actividades realizadas por el PAPROSOC en el Soconusco serán reconocidas como un buen ejemplo de la aplicación de la LDRS y el desarrollo rural que toma como ejemplo las actividades del Proyecto será realizado fuera de la región del Soconusco.

(2) Objetivo del Proyecto:

Los 16 municipios emprenden su labor de desarrollo rural aprovechando los programas de apoyo público, de acuerdo con la LDRS y las necesidades de las comunidades.

(3) Resultados:

1) Las Comisiones de Desarrollo Rural (CDRs) están validadas en cada CMDRS con el apoyo de Asesores Municipales.

2) Las CDRs adquieren un mejor conocimiento sobre la LDRS y el aprovechamiento de programas de apoyo público con el apoyo de Asesores Municipales.

3) Los funcionarios de la SECAM, los Asesores Municipales y las CDRs adquieren habilidades de manejo de un ciclo del proyecto con enfoque en el mejoramiento de la vida.

4) Se elabora una guía sobre el manejo del ciclo del proyecto con enfoque en el mejoramiento de la vida.

2. Resultados del Proyecto y su Proceso de Implementación

2.1 Inversión Realizada

Este proyecto de cooperación técnica tiene una duración de 3 años, y una inversión de los conceptos establecidos como se puede ver en los Anexo 2 (Inversión Realizada) y 3 (Actividades Realizadas). Se observaron algunas demoras en la aportación de inversión, tanto por la parte japonesa como la parte mexicana.

(1) Inversión principal aportada por la parte japonesa:

1) Envío de expertos

Se asignaron un experto de largo plazo (coordinador/ desarrollo rural) y 3 expertos de corto plazo (asesor líder/ administración organizativa, administración en desarrollo rural). Aparte, se asignó un asesor japonés contratado localmente.

2) Aceptación de becarios

De 2007 a 2009, 13 becarios mexicanos en total recibieron capacitación en Japón.

3) Donación de equipos

En los años fiscales 2006 y 2007, se donó un vehículo al año. El monto total de la donación es de 5,410,000 yenes.

4) Gastos de operación

Desde el año fiscal 2006 hasta el año fiscal 2009, se aportaron gastos de operación por un monto aproximado de 17,940,000 yenes (conversión de su equivalente en pesos), por la parte japonesa.

(2) Inversión principal aportada por la parte mexicana

1) Asignación del personal de C/P

Como el personal mexicano de C/P, se asignaron un Director del Proyecto (Secretario del Campo), un Director Adjunto del Proyecto (Director de Capacitación para el Campo), funcionarios encargados del Proyecto (de las instituciones involucradas), coordinadores regionales y personal administrativo (secretaria y chofer).

2) Terreno e instalaciones

La parte mexicana dispuso una oficina al Proyecto, dentro de las instalaciones de la Delegación de la SAGARPA en la región del Soconusco.

3) Gastos locales

De 2006 a 2009, la parte mexicana aportó un monto total de \$2,480,000.00 pesos como gastos locales (salarios del personal, gastos relacionados con vehículos, pago del IVA, etc.).

2.2 Actividades realizadas

Como se puede observar en el Anexo 3: Actividades Realizadas, las actividades previstas para los resultados 1 y 2 han sido realizadas de acuerdo con lo planeado, en términos generales. Sin embargo, las actividades correspondientes a los resultados 3 y 4 están siendo ejecutadas en este momento, o pendientes de implementar en el futuro. No se puede esperar que las actividades planeadas se terminen en el periodo de cooperación restante, por lo que el objetivo del Proyecto no se alcanzará totalmente.

2.3 Alcance de los resultados esperados

Los resultados esperados 1 y 2 se lograrán hasta cierto punto. En cuanto a los resultados 3 y 4, sin embargo, muchas de las actividades que los respaldan están en el proceso de implementación o pendientes de llevarse a cabo en el futuro. Ya que no se espera que las actividades planeadas se completen antes de la terminación del plazo del Proyecto, se estima que los resultados esperados no se concretarán en su totalidad.

1) Resultado 1: Las Comisiones de Desarrollo Rural (CDRs) están validadas en cada Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) con el apoyo de Asesores Municipales.

<p>Indicador 1: Las CDRs están validadas en más de los 16 municipios.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Antes de la firma del R/D en septiembre 2006, se explicó la creación de los Equipos de Desarrollo Rural (EDRs) y se presentó la extensión en comunidades piloto frente a los presidentes municipales de los 16 municipios (2005-2007), logrando su entendimiento.• A fines de septiembre de 2008, después del cambio de los alcaldes de los 16 municipios en enero del mismo año, las CDRs fueron validadas formalmente en una Asamblea General Ordinaria del CMDRS.• En una Asamblea General Ordinaria del CMDRS de los 16 municipios, se aprobaron 5 comunidades piloto para cada municipio. Se confirmó que el PAPROSOC-2 se encargaría de la extensión de uno de los grupos en estas comunidades.
---	---

2) Resultado 2: Las CDRs tienen un mejor conocimiento sobre la LDRS y el aprovechamiento de programas de apoyo público con el apoyo de Asesores Municipales.

<p>Indicador 2-1: Número de los participantes en los cursos de capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia de la LDRS mencionada en la guía fue explicada verbalmente en la ocasión de una reunión de extensión a 4 comunidades de 4 municipios, en el primer año del Proyecto. • Durante los días 12 – 14 de noviembre, 2008, se celebró un curso-taller para los miembros de las CDRs de los 16 municipios; se explicaron los puntos importantes de la LDRS, se presentaron programas de apoyo público, como los programas federalizados, por parte de la Secretaría del Campo (SECAM), la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOC), la Secretaría de Trabajo (ST) y el Instituto de Capacitación Técnica del Estado de Chiapas (ICATECH). Hubo una participación de 107 funcionarios municipales.
<p>Indicador 2-2: Nivel de satisfacción de los participantes encuestados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades han sido reiniciadas bajo el nuevo sistema de operación, por lo que es difícil medir el grado de satisfacción en este momento. Sin embargo, los habitantes locales y funcionarios involucrados en la estrategia, se muestran contentos por los talleres en ejecución actualmente.

3) Resultado 3: Los funcionarios de la SECAM, los Asesores Municipales y las CDRs adquieren habilidades del manejo de ciclo del proyecto con enfoque en mejoramiento de la vida, “*seikatsu kaizen*”.

<p>Indicador 3: Nivel de satisfacción de los funcionarios de SECAM, los Asesores de los CMDRS, los miembros de las CDRs y la población de las comunidades piloto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ha transcurrido poco tiempo desde el cambio del sistema operativo, con el propósito de lograr el resultado 3. En este momento, no se tiene el indicador para medir el nivel de satisfacción. Antes de la reingeniería, el Proyecto se esforzó por incrementar la capacidad de los miembros de los EDRs, pero estos grupos se perdieron en el cambio de administración municipal en enero de 2008. • En el primer año (septiembre, 2006 – agosto, 2007), se capacitó a los EDRS de 4 municipios en extensión a través del entrenamiento en el trabajo, de acuerdo con el contenido establecido en la guía. Como resultado, 2 comunidades lograron recibir apoyo financiero público e implementaron su miniproyecto. Otras 2 comunidades lograron realizar su miniproyecto por sus propios recursos, con la asistencia técnica del Proyecto. • De diciembre de 2008 a febrero de 2009, la SECAM realizó cursos de capacitación de técnicas agrícolas en las comunidades piloto aprobadas en los
---	---

	<p>CMDRS de los 16 municipios de Soconusco. Son de 5 – 8 comunidades por municipio. Antes o después del curso, los líderes de estas comunidades fueron reunidos en cada ayuntamiento y recibieron un taller simplificado de mejoramiento de la vida/manejo de ciclo del proyecto (Asamblea ordinaria del CMDRS). Este taller se celebró en 15 de los 16 municipios.</p> <ul style="list-style-type: none"> Desde marzo de 2009, se dan talleres de análisis participativo y de planeación participativa en 16 comunidades piloto una por cada municipio (una serie de 4 talleres por cada comunidad haciendo un total de 64 talleres). Actualmente (en junio de 2009), estos talleres se realizan en 13 de los 16 municipios.
--	--

4) Resultado 4: Se elabora una guía sobre el manejo de ciclo del proyecto con enfoque en mejoramiento de la vida, “*seikatsu kaizen*”.

<p>Indicador 4: Elaboración de la guía de manejo de ciclo del proyecto con enfoque en mejoramiento de la vida, “<i>seikatsu kaizen</i>”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan talleres de manejo de ciclo del proyecto, de la etapa de análisis de la realidad y de extracción de necesidades (una parte de la planeación); en las comunidades piloto. Una parte de la guía está bajo elaboración, con el apoyo de Asesores Municipales. Se realiza la capacitación de 16 asesores municipales en la metodología “<i>seikatsu kaizen</i>”, y a la fecha se han realizado 2 de los 4 talleres que comprende esta metodología.
--	---

2.4 Perspectiva del logro del objetivo del Proyecto

Los resultados deben ser logrados por la terminación de todas las actividades previstas. Actualmente, de los 4 resultados esperados, se han alcanzado casi completamente 2 de ellos (resultados 1 y 2), mientras que el 3 no se alcanzará en su totalidad, ya que algunas de las actividades correspondientes a este resultado no podrán ser realizadas antes de la terminación del periodo de cooperación. Las actividades como la realización de proyectos piloto en los 16 municipios, el entrenamiento en el trabajo de monitoreo y evaluación, y la elaboración de una guía basada en estas actividades, no se han completado hasta ahora, por lo que el resultado esperado no se alcanzarán en algunos aspectos. El estado de cumplimiento de los indicadores son los siguientes; se considera que el objetivo del Proyecto no se ha logrado en su totalidad hasta ahora.

A continuación, se analiza el logro del objetivo del Proyecto por cada uno de los

indicadores.

Objetivo del Proyecto: Los 16 municipios emprenden su labor de desarrollo rural aprovechando los programas de apoyo público, de acuerdo a la LDRS y las necesidades de las comunidades.

<p>1. Número de solicitud de proyectos elaborados para 16 municipios (Proyectos Pilotos).</p>	<p>Se realizan talleres de extracción de necesidades en las comunidades piloto. Cuando se terminen estas actividades, en julio-agosto de este año, se presentará con el apoyo de Asesores Municipales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el momento de la evaluación final, se confirmó que se espera recibir 10 solicitudes de proyectos piloto (productivos y no productivos)
<p>2. Nivel de satisfacción al Proyecto de los funcionarios de SECAM, los Asesores Municipales, los miembros de las CDRs y la población de las comunidades piloto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades tienen poco tiempo de haberse iniciado bajo el nuevo sistema operativo, y es difícil medir el grado de satisfacción en este momento. Los participantes habitantes locales y los funcionarios municipales del área de fomento agropecuario señalan el cambio actitud en cuanto a organización, y colaboración actitud. • Los Asesores Municipales de los CMDRS (16 personas), miembros de las CDRs y la mayoría de participantes de los grupos de las comunidades piloto se muestran muy entusiastas hacia la implementación de los proyectos piloto, y están satisfechos por haber participado en la formulación de éstos y queriendo continuar el trabajo.
<p>3. Validación de la Guía por el Secretario de la SECAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el momento de la evaluación final, se confirma la existencia de un borrador que corresponde a 2 de los 4 conceptos que conforman la guía, (correspondientes al 50% del trabajo de elaboración). Para el momento de la terminación del periodo de cooperación, se espera que se termine la totalidad del borrador de todos los conceptos del aspecto de análisis y planeación: • Hubo comentarios en el sentido de que en algunas partes, como la explicación teórica del concepto del mejoramiento de vida y los aspectos relacionados con la implementación, monitoreo y evaluación, será difícil terminar el borrador en el periodo de cooperación.
<p>4. Realización del Seminario de difusión sobre la experiencia del Proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La SECAM se muestra interesada en llevarlo a cabo rápidamente. En cuanto la fecha, es necesario definirla tomando en cuenta el estado de avance del Proyecto. • Se confirmó que se requiere de experiencias de un ciclo entero del proyecto para la celebración del seminario, así como de la evaluación del mismo proyecto y la guía de evaluación. También serán necesarios los informes de evaluación del proyecto.

2.5 Perspectiva del logro del objetivo superior

El gobierno del estado de Chiapas, a través del Director Adjunto del Proyecto (Director de Capacitación de la SECAM) muestra un fuerte interés en consolidar los métodos utilizados por el Proyecto PAPROSOC-2, que cumple con lo establecido en la LDRS y

que se ejecuta en la región del Soconusco. Aunado a esto el gobierno estatal pretende aplicar la metodología de PAPROSOC-2 en los programas de atención oficial al sector social en el marco de plan estatal de desarrollo Chiapas Solidario que están en operación en el estado a través del uso de la guía que se está elaborando actualmente. Se espera que el objetivo superior del Proyecto se logre en un periodo relativamente corto, gracias a estos factores.

2.6 Proceso de implementación del Proyecto

A continuación se indican los aspectos que influyeron en el proceso de implementación y el sistema operativo del Proyecto:

(1) ¿Las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con lo planeado?

Desde su inicio en septiembre de 2006, el Proyecto se vio afectado grandemente en su implementación por los cambios gubernamentales, a nivel estatal en enero de 2007 y a nivel municipal, en enero de 2008. Por esta situación, en la visita de la Misión de Asesoría Operativa en junio de 2008, se discutió el reordenamiento de sus actividades y el rediseño de su sistema de operación entre el gobierno estatal y la JICA. A partir de este relanzamiento, el Proyecto empezó a producir los resultados palpables, gracias al ordenamiento del sistema operativo y al entusiasmo de colaboración generada. Sin embargo, las actividades siguen mostrando grandes retrasos en comparación con lo planeado, debido, en parte, al estancamiento que significó el brote de influenza.

(2) ¿Ha habido algún problema en el método de transferencia de tecnología?

La introducción de las experiencias particulares de Japón en el movimiento de mejoramiento de la vida "*seikatsu kaizen*" y la aplicación del método participativo para promover el involucramiento de los habitantes crearon impactos importantes en las políticas de apoyo al desarrollo rural del gobierno estatal, aunque existan problemas en cuanto a su arraigo técnico.

(3) ¿Ha habido algún problema en el sistema de manejo del proyecto?

En la primera mitad del Proyecto, el entendimiento entre el lugar del Proyecto, la capital del Estado y la JICA no ha sido óptimo. Sin embargo, se reconstruyó el sistema operativo del Proyecto desde que el Director de Capacitación para el Campo de la SECAM fue asignado como el Director Adjunto del Proyecto en representación del Director, que es el Director General de la SECAM, y con la visita de la Misión de

Asesoría Operativa en junio de 2008.

(4) ¿Las instituciones ejecutoras del Proyecto y el personal de C/P están satisfechos con el Proyecto?

Desde el punto de visita de la Misión de Asesoría Operativa en junio de 2008, el proyecto se lleva a cabo con mayor involucramiento de las partes operativas con las que la SECAM cuenta en la región, lo que ha permitido la apropiación del Proyecto y la esencia del “*seikatsu kaizen*” por parte del personal comisionado y adscrito al PAPROSOC 2. Debido a esto está creciendo el nivel de satisfacción de las áreas ejecutoras y del propio gobierno estatal en su conjunto.

(5) ¿Se asignó el personal de C/P adecuado?

Hubo cambios en el personal perteneciente a la institución de C/P; no hay muchas personas que conozcan suficientemente bien el Proyecto desde el inicio.

(6) ¿El grado de participación del grupo objetivo y las organizaciones relacionadas con el proyecto es alto?

Los Equipos de Desarrollo Rural Sustentable (EDRS) considerados como objetivos del Proyecto en la etapa inicial, se convirtieron en las Comisiones de Desarrollo Rural (CDRs) con la integración de representantes comunitarios a partir de julio de 2008, a sugerencia de la SECAM, institución de C/P. Estas CDRs fueron reconocidas en el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS). Tomando en cuenta la sustentabilidad del Proyecto después de la terminación del periodo de cooperación, la SECAM está buscando diferentes opciones de coordinación con la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOC) del gobierno estatal, para aprovechar la metodología del Proyecto.

(7) ¿Cuáles fueron los factores que generaron problemas y/o efectos positivos en el proceso de implementación del Proyecto?

El Proyecto comenzó en septiembre de 2006. En enero de 2007, se estableció un nuevo gobierno estatal y los altos funcionarios fueron sustituidos en su totalidad, empezando por el Secretario del Campo. Cada 3 años se realizan las elecciones para definir los presidentes municipales. En enero de 2008, en todos los 16 municipios se eligió un nuevo presidente municipal. Con estos cambios del gobierno, todos los alcaldes que firmaron el R/D cedieron sus puestos a sus sucesores. Estos movimientos afectaron grandemente el avance del Proyecto.

En la segunda mitad del período de cooperación del Proyecto, se mejoró grandemente la comunicación, gracias al esfuerzo de los expertos de la JICA y de los funcionarios de la SECAM; se fortaleció la visión compartida del Proyecto entre las dos instituciones. Como resultado de la visita del grupo de alta dirección a Japón se fortaleció el nivel de conocimiento, uso y manejo de la metodología "*seikatsu kaizen*", informándole a los mandos altos y medios del gobierno estatal, el nivel óptimo de propuesta y uso de dichos conocimientos

3. Resultados de la Evaluación desde los Puntos de Vista de los 5 Criterios

Los resultados de la evaluación desde los puntos de vista de los 5 criterios evaluatorios se detallan en la Tabla de Evaluación (Evaluación desde los Puntos de Vista de los 5 Criterios). Como puede observarse en Anexo 4.

3.1 Relevancia

En la LDRS promulgada en 2001, se considera como uno de sus objetivos primordiales la promoción del desarrollo integral de las zonas rurales marginadas. El Proyecto está de acuerdo con este objetivo, ya que se lleva a cabo en el Estado de Chiapas, uno de los estados con mayor grado de pobreza a nivel nacional, en la región más agrícola del estado, que es la Región del Soconusco. En este sentido, el Proyecto responde a las necesidades de la región, la sociedad, y los grupos objetivos, y es congruente con las políticas de desarrollo en México y en el estado de Chiapas, con las políticas de cooperación internacional del gobierno de Japón y con el Plan de Implementación por País de la JICA. Además, es apropiado como un medio. Además el Proyecto es apropiado como un medio de desarrollo rural que da respuesta a las necesidades de los habitantes por que se lleva a cabo con participación de estos con base en los conceptos del movimiento de mejoramiento de la vida llevado a cabo en Japón. Se puede evaluar que el Proyecto es altamente relevante.

3.2 Efectividad

Se confirmó que la PDM original tenía deficiencias en cuanto a la expresión del objetivo del Proyecto y sus resultados; de igual forma la relación entre los resultados y el objetivo del Proyecto no fue totalmente lógico. Tampoco establecía indicadores cuantitativos. Se hizo evidente la discrepancia entre la realidad y la planeación, por lo que la PDM sufrió dos modificaciones posteriores. Es importante señalar que la PDM se tardó en modificarse, por la prioridad concedida por el Proyecto a la reconstrucción del sistema operativo. El hecho de que la institución de C/P no había sido definida con claridad desde el inicio constituyó otro de los problemas. En cuanto a los resultados planeados, los 1 y 2 pueden ser alcanzados hasta cierto punto, pero en cuanto a los 3 y 4, la gran mayoría de las actividades que los respaldan están en ejecución en este momento, o por iniciarse en el futuro. No se puede esperar que todas las actividades propuestas se completen antes del término del Proyecto. Por esta situación, los resultados esperados

no serán alcanzados en su totalidad, por lo tanto, su objetivo. No se puede calificar de alta la efectividad del Proyecto.

3.3 Eficiencia

Sólo ha pasado un año desde la reconstrucción del sistema operativo, después de la suspensión de actividades iniciales. Por esta situación, no se puede esperar que todas las actividades planeadas se completen en el período de cooperación restante, que sea de 2 meses. Por otra parte, las inversiones se limitaron a las necesidades más sentidas; se pretende lograr resultados esperados con un insumo relativamente pequeño. Sin embargo, los resultados esperados no se alcanzarán en su totalidad antes del término del periodo de cooperación, por lo que no se puede calificar de alta la eficiencia del Proyecto, incluyendo la oportunidad de la aportación de sus insumos.

De 2007 al 2009 se han capacitado 13 personas en Japón en el marco del Proyecto, de las cuales solo 6 están integrados en las actividades del Proyecto por lo que se requiere mejorar el nivel de eficiencia en la selección de los candidatos determinando criterios, juicios y perfiles considerando que a su regreso sean integrados con el Proyecto.

Desde el punto de vista de la eficiencia, se puede valorar la asignación, como asesor localmente contratado, de un experto japonés residente en Chiapas, con los conocimientos especializados sobre el desarrollo y la política de la región.

3.4 Impacto

En este momento, en que se espera sólo un alcance parcial del objetivo del Proyecto en los 2 meses que quedan del período de cooperación, es difícil aclarar los impactos creados para lograr el objetivo superior del Proyecto. Sin embargo, independientemente del logro del objetivo del Proyecto, el gobierno estatal de Chiapas expresa su interés en aplicar los métodos utilizados por el Proyecto a los otros programas de desarrollo rural que maneja el Estado a través de la aplicación de las guías que se elaborarán en el marco del Proyecto. Por otro lado, no se observan impactos negativos. No se puede predecir el logro del objetivo superior en el momento de esta Evaluación Final, pero se espera que se alcance en el futuro, ya que existen impactos positivos por la ejecución del Proyecto.

3.5 Sustentabilidad

En este momento, en que se espera un alcance insuficiente en cuanto al objetivo del

Proyecto, es difícil llegar a un juicio sobre la sustentabilidad del Proyecto. Sobre todo, no está clara si se mantiene la formación sostenida de recursos humanos, teniendo como CDRs como un grupo núcleo. Sin embargo, el gobierno del Estado de Chiapas muestra un fuerte interés en aplicar los métodos utilizados por el Proyecto en otros programas de apoyo público que maneja el Estado en el marco de la Estrategia Chiapas Solidario. Existen condiciones favorables para que se considere alta la sustentabilidad del proyecto ya que la perspectiva de manejo y ejecución de la metodología como prioridad en los programas del gobierno del estado dan el marco político-institucional, organizativo-financiero, y técnico para la multiplicación de la experiencia en todo el territorio estatal.

4. Lecciones Aprendidas

- 1) Formación de un entendimiento común sobre un enfoque multinivel y su interiorización dentro de la institución ejecutora

En este Proyecto, están involucradas diferentes instituciones de múltiples niveles, como el gobierno estatal, delegaciones de instituciones federales y estatales, municipios y comunidades, y a veces se creaban problemas de comunicación entre ellas. En este momento, las personas involucradas buscan una coordinación dinámica entre las instituciones relacionadas con el Proyecto. Por otra parte, el Proyecto ofreció una buena oportunidad de colaboración entre las autoridades regionales y los habitantes en torno a las actividades de desarrollo rural en el marco de la LDRS. En este sentido, para lograr la extensión espacial de sus resultados, ha sido muy eficiente el enfoque multinivel que adoptó el Proyecto, ya que integró en su seno desde el gobierno estatal hasta las comunidades. Esto demuestra la necesidad de creación de un entendimiento común entre las diversas instituciones involucradas, que pertenecen a los diferentes niveles y sectores. Es necesario visualizar los documentos principales del Proyecto (PDM y otros) en que se basa la discusión hasta donde sea posible, y compartirlos entre todos los participantes. También es necesario tener una estrategia clara para que los resultados del Proyecto se interioricen por el gobierno estatal, como reflejarlos en sus decretos o en el sistema de formación de recursos humanos.

- 2) Construcción de equipos en el momento de rotación y sustitución del personal de C/P
Es necesario comprender que son inevitables el cambio administrativo y la rotación de personal, y construir un sólido equipo de trabajo (traspaso y relanzamiento) con la participación de la Oficina de la JICA.

3) Aprovechamiento del régimen y marco jurídico existente (Ley de Desarrollo Rural Sustentable)

Crear la CDR en el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable y realizar el desarrollo de capacidades de Asesores Municipales han sido enfoques efectivos basados en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, que han sido muy significativos desde el punto de vista de sustentabilidad.

4) Uso estratégico de la capacitación del personal de C/P en Japón

Al momento de la terminación del Proyecto, 13 personas han participado en los cursos de capacitación en Japón. Es necesario que el gobierno del Estado, la JICA y los expertos establezcan, en forma conjunta, criterios claros de selección de candidatos a participantes (papeles y responsabilidades en el Proyecto), y confirmar el establecimiento del plan de acciones que comprometa la utilización de los resultados de capacitación a su regreso.

5. Conclusión incluyendo recomendaciones

1) Necesidad de extensión del periodo del Proyecto

Como se expresa en los resultados de la evaluación, una parte de las actividades programadas en el marco del Proyecto se ha retrasado o está pendiente por varias razones; la rotación del personal mexicano de C/P por cambio de administración estatal; en la primera mitad del periodo de cooperación y el brote de influenza A N1H1 en el mes de abril de este año fueron causas principales de este desfasamiento. Por esta situación, en los 2 meses que quedan para la terminación del periodo de cooperación, prevista para mediados de septiembre de 2009, es difícil terminar todas las actividades planteadas y lograr el objetivo establecido.

Se considera necesario e indispensable extender el periodo de cooperación del Proyecto, de manera más eficiente y apropiada, tomando en cuenta la posibilidad de aportación de recursos adicionales como inversión para este Proyecto, tanto por la parte mexicana como la parte japonesa.

2) Actividades que se realizarán en el periodo de extensión del Proyecto:

Las acciones pendientes para el logro del objetivo del Proyecto son las siguientes y que

se refieren en la parte superior de este documento:

- (1) Validar e implementar proyectos piloto de desarrollo rural.
- (2) Llevar a cabo entrenamiento en trabajo de monitoreo y evaluación.
- (3) Elaborar guías referentes a la metodología del ciclo completo del proyecto.
- (4) Celebrar seminarios de difusión

3) Plazo de extensión mínimamente necesario:

Al intentar lograr el objetivo del Proyecto, se considera como una premisa que se realicen los proyectos en las comunidades piloto, ya que sin la implementación de estos proyectos, no será posible que se complete el ciclo del Proyecto, y el personal de C/P no recibiría el entrenamiento en el trabajo de monitoreo y evaluación, tampoco se podrían validar las guías con el material de los know-how técnicos transferidos por el Proyecto. Lo que pondría en riesgo el grado de satisfacción de las personas involucradas, los Asesores Municipales y sobre todo los beneficiarios directos de las comunidades.

Tomando en cuenta el tiempo promedio necesario para completar un ciclo de un proyecto piloto (desde su solicitud por la comunidad piloto y su aprobación, disposición presupuestaria de la SECAM, implementación del proyecto y monitoreo y evaluación), que se estima en 6 meses, la validación de las guías a través de la implementación de proyectos piloto, y la fecha de celebración de seminarios de difusión, se considera que el Proyecto necesita por lo menos 8 meses (agosto, 2009 – marzo, 2010). Por lo que se considera conveniente extender el periodo de cooperación por lo menos durante 6 meses más de lo contemplado.

4) Premisas para la extensión del periodo de cooperación

Durante el periodo de extensión, al Proyecto se le exigirá una mayor eficiencia en cuanto a la inversión (en cantidad, calidad y oportunidad). Las partes mexicana y japonesa tendrán que considerar los siguientes puntos como premisas:

- 1) Parte japonesa: desde el punto de vista de la continuidad, deberá mantener, hasta donde sea posible, el equipo de expertos actualmente asignados.
- 2) Parte mexicana: (i) la SECAM realizará las acciones necesarias para aprobar los proyectos solicitados por las comunidades piloto, preferentemente para que se inicien a más tardar, antes del término del mes de septiembre de 2009; (ii) presentar a la parte japonesa la composición del equipo de trabajo que se hará cargo de la elaboración y aprobación de guías, así como el plan de utilización en el Estado de Chiapas (documento conceptual).