

ニカラグア共和国
農村開発のためのコミュニティ強化計画
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 25 年 1 月
(2013 年)

独立行政法人国際協力機構
農村開発部

農 村
J R
13-078

ニカラグア共和国
農村開発のためのコミュニティ強化計画
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 25 年 1 月
(2013 年)

独立行政法人国際協力機構
農村開発部

農 村
J R
13-078

序 文

独立行政法人国際協力機構は、ニカラグア共和国と締結した討議議事録（R/D）に基づき、技術協力プロジェクト「農村開発のためのコミュニティ強化計画プロジェクト」を、2009年3月から2013年3月までの予定で実施しています。

このたび、当機構は、協力期間中の活動実績等についてニカラグア共和国側と評価を行うとともに、今後の対応策等を協議するため、2012年10月22日から11月8日まで、農村開発部次長（計画・調整担当）岩谷寛を団長とする終了時評価調査団を現地に派遣しました。

本報告書は、同調査団によるニカラグア共和国政府関係者との協議及び評価調査結果等を取りまとめたものであり、本プロジェクト並びに関連する国際協力の推進に活用されることを願うものです。

終わりに、本調査にご協力とご支援をいただいた内外の関係各位に対し、心から感謝の意を表します。

平成25年1月

独立行政法人国際協力機構
農村開発部長 熊代 輝義

目 次

序 文

プロジェクトの位置図

写 真

略語集

終了時評価調査結果要約表

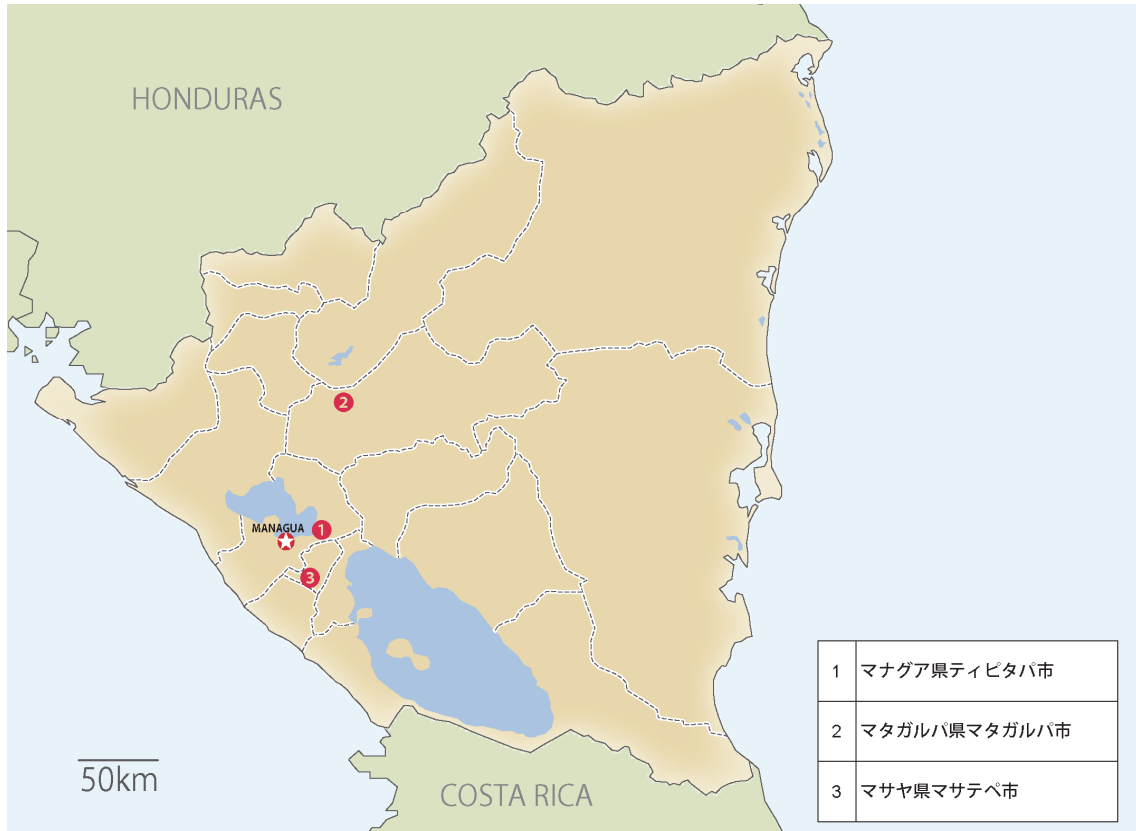
第1章 評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成と調査期間	2
1-3 対象プロジェクトの概要	2
第2章 終了時評価の方法	4
2-1 評価方法	4
2-2 データ収集方法	4
2-3 データ分析方法	4
第3章 プロジェクトの実績	6
3-1 投入実績、アウトプットの実績	6
3-1-1 日本側の投入実績	6
3-1-2 ニカラグア側の投入実績	6
3-1-3 アウトプットの達成状況	7
3-2 プロジェクト目標の達成度	11
3-3 実施プロセスにおける特記事項	13
3-4 効果発現に貢献した要因	17
3-5 問題点及び問題を惹起した要因	17
第4章 評価結果	19
4-1 5項目ごとの評価	19
4-1-1 妥当性	19
4-1-2 有効性	20
4-1-3 効率性	21
4-1-4 インパクト	22
4-1-5 持続性	23
4-2 結論	26
第5章 提言と教訓	27
5-1 提言	27
5-2 教訓	28

第6章 団長所感	29
----------	----

付属資料

1. 調査日程	35
2. 主要面談者	36
3. PDM（和文）	38
4. 日本側投入実績	41
5. ニカラグア側投入実績	43
6. 研修実績	44
7. 成果品リスト	49
8. ミニッツ	50

プロジェクトの位置図



写



ティピタパ市サン・ブラス
保健改善事業の発表

真



マタガルパ市オコタル
手工芸品生産事業に取り組む女性たち



マタガルパ市リミキシト
コミュニティ診断（地図）結果の発表



ティピタパ市長との面談



合同評価報告書への署名



合同調整委員会

略 語 集

略語	西語／英語	日本語
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza	コスタリカ熱帯農業研究教育センター
C/P	Counterpart	カウンターパート
DPC	Diagnóstico Participativo Comunitario	参加型農村調査
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial	中米テリトリアル農村開発戦略
EII	Equipo Inter Institucional	機関間グループ
EPP	Elaboración de Perfil de Proyecto	問題解決プロジェクトの形成
ETL	Equipo de Trabajo Local	地方活動グループ
FAO	United Nations Food and Agriculture Organization	国際連合食糧農業機関
GPC	Gabinete del Poder Ciudadano	市民権内閣
IDB	Interamerican Development Bank	米州開発銀行
INAFOR	Instituto Nacional Forestal	国家林業庁
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria	農牧技術庁
JCC	Comité de Coordinación Conjunta	合同調整委員会
JICA	Agencia de Cooperación Internacional de Japón	国際協力機構
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal	農牧林業省
M/M	meses/hombre	人 / 月
MMO	Metodología de Motivación y Organización	自己啓発と組織作り手法
PCaC	Programa de Campesino a Campesino	農民から農民への技術移転プログラム
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano	国家開発計画
PRORURAL	Programa de Desarrollo Rural Productivo	生産性・農村開発プログラム
PO	Plan of Operation	活動実施計画
R/D	Registro de Discusiones	実施協議議事録
UNA	Universidad Nacional Agraria	国立農科大学
UNAG	Union Nacional de Agricultores y Ganaderos	全国農牧組合連合会
UNAN	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua	ニカラグア自治大学

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要			
国名：ニカラグア共和国		案件名：農村開発のためのコミュニティ強化計画プロジェクト	
分野：農村開発		援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：農村開発部畑作地帯第一課		協力金額（評価時点）：1.63 億円	
協力期間	(R/D)：2009 年 3 月～2012 年 3 月（3 年間） （延長）：2013 年 3 月まで（1 年間延長） (F/U)：	先方関係機関：農牧技術庁（Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria：INTA）、全国農牧組合連合会（Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos：UNAG）	
		日本側協力機関：なし 他の関連協力：なし	
1－1 協力の背景と概要			
ニカラグア共和国（以下、「ニカラグア」と記す）は、1976 年から 1990 年まで続いた内戦による国内経済の疲弊の影響もあり、現在はハイチに次ぐ中南米最貧国である。2004 年の家計調査によれば、貧困人口（1 日 US\$1.15 未満）は 46.2%、最貧困人口（1 日 US\$0.61 未満）は 14.9%である。特に農村部で貧困層は 67.9%、最貧困層は 26.9%を占め、農村地域の活性化を通じた貧困削減が急務となっている。ニカラグア政府は、農村生産性の向上をめざした「生産性・農村開発プログラム（Programa de Desarrollo Rural Productivo：PRORURAL）」の中で「農村住民の組織化と参加」を掲げ、行政及び住民の双方向の協力による効率的且つ持続的な開発をめざしてきた。しかし、行政機関は人的及び予算的制約から限られた地域を対象に支援を行うとともに、農村コミュニティの開発ニーズを十分汲み上げることなく活動を行ってきたため、必ずしも開発ニーズに合致した支援を提供できておらず、農村コミュニティに対して必要な支援が行き渡っていなかった。また、農村コミュニティの能力強化を促進する支援手法を取っていなかったため、支援に対し農村コミュニティが受身となり、各種支援の効率的な実施、成果の定着及び発展に繋がっていなかった。 国際協力機構（Agencia de Cooperación Internacional de Japón：JICA）は個別専門家「農民組織化指導」（2001 年～2006 年）の派遣により、行政機関やコミュニティ等に対する自立意識の醸成及び組織化に関する研修を実施し、ニカラグア政府が同研修を継続的かつ発展的に実施するためのファシリテーターの育成及び研修教材の作成を支援した。これを受け、自立意識に基づく住民の参加や組織化の促進を通じた農村コミュニティの開発能力の強化を図るとともに、農村コミュニティの開発ニーズに対応した支援システムを構築するため、行政及び農村コミュニティが連帯した農村開発の実施体制の構築をめざすこととなったことから、ニカラグア政府はわが国に対し協力を要請し、2009 年 3 月に本プロジェクトが開始された。 2011 年 9 月に実施した運営指導調査の結果、本プロジェクトでの活発な活動により、コミュニティ自らが、多数の研修を実施し、農村調査を行い、コミュニティ集会を開き、パイロット事業の形成と実施を行うようになり、コミュニティの農村開発のための能力向上に対して成果を残してきていることが確認された。しかし、パイロット事業によっては、準備に時間がかかるものや、住民のみの活動では実施できないものもあることも確認された。また、プロジェク			

トで導入された仕組みや手法をプロジェクト終了後に中央・地域・コミュニティの各レベルの関係者に定着させ、自立発展性を強固にするためには、活動を継続し、実施された事業のモニタリング結果を、プロジェクトで導入された仕組みや手法に反映させる必要があると判断された。この判断に基づき、コミュニティが実施する事業の中に農業関連分野の事業もあり、プロジェクト対象地域における農作期が1月～9月であることを考慮した結果、プロジェクト期間の1年間の延長が決定された。

今般、延長期間を含めたプロジェクト期間の終了6カ月前となり、終了時評価調査団が派遣され、ニカラグア側評価委員と共に合同評価委員会を形成し、終了時評価調査が行われた。

1-2 協力内容

本プロジェクトでは、実施機関（INTA 及び UNAG）が対象3市のモデルコミュニティ（合計12コミュニティ）において農村開発手法を導入し、自助努力と地域のアクターの連携を促進することにより、農村開発事業の実施能力を強化することをめざしている。

(1) 上位目標

対象地域において、コミュニティのニーズに基づき農村開発事業が実施される。

(2) プロジェクト目標

対象地域において、農村開発のアクターが連帯できる体制が構築される。

(3) 成果

1. 中央レベル、地域レベル及びコミュニティレベルの関係者（機関間グループ（Equipo Inter Institucional : EII）、地方活動グループ（Equipo de Trabajo Local : ETL）及びコミュニティ）が参加型農村開発の必要性を認識し、その手法を習得する。
2. コミュニティの参加が促進されるとともに、行政機関等の支援能力が向上する。

(4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額 約 1.63 億円

長期専門家派遣	1 名	機材供与	約 0.06 億円
短期専門家派遣	3 名（合計 26.1M/M）	ローカルコスト負担	約 0.33 億円
研修員受入	13 名（集団研修コース）		

相手国側：

カウンターパート配置	14 名
土地・施設提供	INTA 本部及び UNAG マナグア事務所内にプロジェクト事務所
ローカルコスト負担	事務所光熱費・通信費、一部交通費

2. 評価調査団の概要

調査者	総括：岩谷 寛	国際協力機構農村開発部次長（計画・調整担当）
	評価分析：大橋 由紀	合同会社 適材適所
	協力企画：鈴木 俊康	国際協力機構農村開発部畑作地帯第一課
	通訳：櫻井 左千代	財団法人国際協力サービス
調査期間	2012 年 10 月 22 日～2012 年 11 月 8 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) アウトプット1：中央レベル、地域レベル及びコミュニティレベルの関係者（EII、ETL及びコミュニティ）が参加型農村開発の必要性を認識し、その手法を習得する

本アウトプットはほぼ達成されている。「指標1：参加型農村調査及びプロジェクト評価の実施マニュアルが実用可能なものとなる」については、各手法のマニュアルが作成されており、一部見直し中のマニュアルもプロジェクト終了までに完成する予定である。「指標2：ETLが各市に設立される」については、対象3市それぞれにETLが設立された。「指標3：EIIが自意識の醸成と組織化を推進するセミナーを3回以上実施する」については、合計12回実施され、「指標4：ETLが自意識の醸成と組織化を推進するセミナーを9回以上実施する」については、合計36回実施された。「指標5：ETLのメンバーの40%が自意識の醸成と組織化を促進するためのセミナーを運営（ファシリテート）できる」については、72%がファシリテーターとして養成された。「指標6：EIIが自意識の醸成と組織化を推進するためのセミナーを実施する」については、指標3で示したとおりのセミナーが実施されている。12の対象コミュニティの中にはファシリテーターが養成されていないコミュニティが2つあり、対象コミュニティの参加型農村開発の必要性の認識度、手法の習得度が必ずしもすべてのケースで高いわけではないが、プロジェクト全体としては指標の達成状況は良好であると言える。

- (2) アウトプット2：モデルコミュニティの農村開発への参加が促進されるとともに、行政機関等の支援能力が向上する

本アウトプットはほぼ達成されている。「指標1：24以上の問題が優先度の高いものとして選出される」については、合計52の問題が選出された。「指標2：優先度の高い問題への解決策を検討するための集会が24回以上（各コミュニティで2回以上）、関係機関とモデルコミュニティの間で開催される」については、少ないコミュニティで2回、多いところでは14回実施された。「指標3：パイロット事業のモニタリング・評価報告書が作られる」については、実施されている優先度の高い25の事業のうち、モニタリング報告書が8つ、評価報告書が1つ作成された。「指標4：パイロット事業のモニタリング・評価の結果を共有するためのコミュニティ集会が24回以上（各コミュニティ2回以上）開催される」については、現時点では合計で10回実施されており、継続中の事業を考慮すると、プロジェクト終了までには24回以上のモニタリングが実施されることが予想されている。「指標5：モデルコミュニティ間のパイロット事業経験を分かちあうために3回以上（各市で1回以上）、相互訪問・会話・セミナーを実施する」については各市1回ずつ、合計3回実施された。「指標6：農村開発手法及びプロセスの改善計画が作成される」については、プロジェクトでは常に経験をとおして得た学びを手法の改善に反映させるように努めながら手法を作り上げてきた。現在も自己啓発と組織作り手法（Metodología de Motivación y Organización：MMO）のワークショップの教本と問題解決プロジェクトの形成（Elaboración de Perfil de Proyecto：EPP）のマニュアルを改訂中であるが、プロジェクト終了までに完成する予定である。各対象コミュニティにおいて、優先度の高い事業の実施状況は様々であり、大変良好なコミュニティもあれば、住民の参加が少なかったり事業の実施数が少ないコミュニティ

も存在しているが、全体的には上述のように指標の達成度は高い。

(3) プロジェクト目標：対象地域において、農村開発のアクターが連帯できる体制が構築される

本プロジェクト目標の達成度は高いと言える。「指標 1：農村開発に関係する地方組織やコミュニティの代表者の 60%以上が ETL に参加している」については、指標が必ずしも適切ではないことが指摘されていたが、各コミュニティの住民にコミュニティの代表と考える組織や代表者の名前を列挙してもらい、その中で ETL に参加している割合を求めたところ、多くのコミュニティで 60%以上のコミュニティ代表者が ETL の活動に参加している結果であった。「指標 2：モデルコミュニティの 100 以上のメンバーがコミュニティ集会の意思決定に参加している」についても、指標が適切ではないことが指摘されていた。プロジェクトでは全世帯数の 50%が集まればコミュニティが十分に決定過程に参加したと判断しており、プロジェクト期間中に全対象コミュニティで実施された 2 回の住民集会の平均参加率は 62%であった。「指標 3：モデルコミュニティにより提案された優先度の高い解決策の 20%以上が、モデルコミュニティと関係組織により実施される」については、52 の事業が提案され 25 事業が実施中であり、48%の実施となっている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高いと言える。ニカラグア政府の国家開発計画や農業セクタープログラム、実施機関の目的との整合性が高く、日本の対ニカラグア援助戦略とも整合している。また、開発課題に貢献する手段として本プロジェクトの手法は適切であると関係者に高く評価されている。対象コミュニティは効率的な活動実施を考慮した適切な条件で選択されたと考えられる。コミュニティの社会的背景によっては十分な効果が発現していないコミュニティがあったり、投入量と比較して数が多かったという指摘があるものの、様々な社会状況のコミュニティで手法を試用することで、手法の汎用性や限界を実証することができたことは有意義であったと言える。本プロジェクトと同様に JICA ニカラグアの農村地域貧困削減支援プログラムに含まれる 2 件の技術協力プロジェクトと連携した活動が行われた。

(2) 有効性

本プロジェクトの有効性は高いと言える。プロジェクト目標の指標の達成度は高く、プロジェクト目標の達成が見込まれる。参加・結束・能力の向上のレベルは地域やモデルコミュニティにより異なっており、住民や各アクターのコミュニティ開発への関心度やコミュニティ内のコンフリクトの状況が影響していることが指摘されているが、概して高いレベルでの向上が確認されており、多くの関係者に高く評価されている。また、モデルコミュニティとそれ以外のコミュニティの開発に取り組む姿勢や能力に関する違いは明らかであることが指摘されており、本プロジェクトをとおして関係者の参加型農村開発の必要性への認識が高まり、手法が習得され、住民の参加が向上したことで、関係機関の支援が届くようになったことが、プロジェクト目標である農村開発を推進する能力の強化に直接つな

がっていると言える。

(3) 効率性

本プロジェクトでは、限られたインプットを活用し様々なアクターと連携することで活動を促進し、その結果としてアウトプットを発現させていることから、高い効率性が認められる。アウトプット1及び2の指標の達成状況は良好であり、プロジェクト全体としての達成度は高いと言える。モデルコミュニティの中には達成状況が十分ではないケースもあるが、プロジェクト活動の範疇外の要因が指摘されており、今後の活動を検討する際の教訓が得られている。投入については、長期専門家は1名のみの配置であり、限られた投入の中で12ものモデルコミュニティで活動を展開しており、投入が効率的に活動に活用され、アウトプットの産出に結びついていると言える。一方、カウンターパートは適切な人材が配置されているものの、それぞれの通常業務を抱えているため、プロジェクトの活動に従事できる時間は限られたものであった。そうした状況で、研修など活動やプロジェクト実施に必要なロジスティックスや調整等は日本側の投入で雇用している現地スタッフが支えていた。

(4) インパクト

本プロジェクトは上位目標の一部はすでに達成されており、今後更に達成度が伸びていくことが期待できる。上位目標である「対象地域において、コミュニティのニーズに基づき農村開発事業が実施される」には、「2017年までにモデルコミュニティにおいて、農村開発事業が実施される」という指標が設定されているが、プロジェクト目標の達成状況で述べたとおり、優先度が高い事業では25件、更に農業関連の案件4件を足すと、29件の事業が実施されている。本評価調査で実施した各コミュニティでのインタビューでは、多くのコミュニティのリーダーがプロジェクトの手法を習得し、自立や相乗効果を主とする本プロジェクトで導入した手法を継続して実行に移していくことを表明していることから、上位目標の達成見込みは高いと言える。更に、対象地域では既に実施された事業の効果として様々な正のインパクトが確認されているほか、MMOが住民に与えたインパクトは大きく、コミュニティ内の信頼関係などにおけるポジティブな変化が住民リーダーたちのインタビューから確認された。負のインパクトは確認されなかった。

(5) 持続性

対象地域内での発展については、各モデルコミュニティで継続の意思が確認され、必要なコストも自助努力により解決していく方法を習得していることから、活動が継続していく可能性は高いと言える。「政策制度面」では、各関係機関は本プロジェクトの成果を高く評価しており、今後も手法を活用していく意思が確認された。「組織・財政面」では、コミュニティによっては既に高い組織の成熟度や能力が発現しているケースもあるが、住民のモチベーションの維持や、手法の習得度（特にEPP）などの面で引き続き支援が必要であるという意見も多々あり、各コミュニティに対して必要なフォローアップを特定し、継続していくことが望まれる。INTAの地方事務所の職員による支援の継続性については、ほとんどのモデルコミュニティはINTAの普及員による活動対象コミュニティの中から選出され

ていることから、今後も技術普及の通常業務の一環として継続的にモデルコミュニティを訪問し、本プロジェクトのフォローアップに取り組むことが可能である。対象地域でのフォローアップ活動のための経費については、研修費用やコミュニティ訪問に必要な費用が生じることが考えられるため、今後のフォローアップにはどのような予算や人材がどの程度必要となるかについて検討し、必要な投入を確保する必要がある。「技術面」では、モデルコミュニティではリーダーたちが各手法を習得し、独自に研修を展開している現状が確認されており、技術面の持続性は高いと言える。しかし、その習得度はコミュニティや個人によって差があるため、必要な支援を特定し、フォローアップを行っていく必要がある。「ジェンダー、文化・社会、環境面」では、ジェンダーに配慮した活動が展開されており、参加型の分析結果に基づきコミュニティのニーズに沿った活動展開が基本となっていることから、コミュニティの文化・社会・環境面のニーズに反して自立発展性を阻害するような状況が生じることは考えにくい。

一方、他地域での手法の活用については、各アクターが熱意をもって手法を他地域に広げていくことを検討しているものの、実現のためにはより具体的な計画と資金的な裏付けが必要とされる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・従来の参加型農村開発手法（参加型農村調査（Diagnóstico Participativo Comunitario : DPC）及びEPP）を実施する前に、住民のモチベーションを高めるためのMMOを導入したことが、その効果が高く、多くのモデルコミュニティで積極的な活動が展開され、アウトプットの発現に大きく貢献した。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・各モデルコミュニティでの問題分析の結果として選出され形成された事業には社会分野の事業が多く、外部の資金援助が必要なケースも多いが、当初よりETLへの参加を呼びかけ、手法の研修やその他の活動をとおして市役所との連携が促進されたことにより、いくつかの事業は市役所の資金的な支援を受けて実施することが可能になった。
- ・マタガルパ市では地理的に距離が近く関係が良好な3つのコミュニティがモデルコミュニティとして選ばれている。それにより、3コミュニティのリーダーが協力して、コミュニティ内や近隣の他コミュニティに対して研修を実施するなど、想定以上の活動を展開している。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・モデルコミュニティの中には、住民の多くが農業従事者ではなく近隣の工場労働者であるコミュニティが含まれていた。そのようなケースでは、住民は仕事の都合でコミュニティの活動に対して積極的ではなく、本プロジェクトの手法の効果が十分に発現されなかったが、手法の汎用性に関して教訓を得ることができた。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・プロジェクト開始後間もない 2009 年半ばから 2010 年初め頃までの間に INTA では人員削減が行われ、カウンターパートに変更が生じたり職員の意欲が低下するなどによりプロジェクト活動に遅れが生じた。
- ・プロジェクト期間中をとおして、活動にかかわっている INTA や UNAG の人材の異動が生じることがあり、円滑な活動実施に影響を及ぼした。
- ・モデルコミュニティの中にはコミュニティ内の政治的な対立や人間関係などのコンフリクトが大きく影響しているケースがあり、そのような場合では本プロジェクトの手法の効果が十分に発現されなかった。また、市民権内閣（Gabinete del Poder Ciudadano : GPC）のリーダーなどコミュニティ開発のキーとなる人物が十分に本プロジェクトに参加していない場合なども、円滑な活動実施にマイナスの影響を与えた。

3-5 結論

以上のように、全体として本プロジェクトの目標は達成されたと判断され、本プロジェクトが導入した手法は農村開発におけるモチベーションや参加型農村開発の必要性への認識を高め各アクターの連携を促進する手法として有効性が高いことが確認された。残りのプロジェクト期間にはマニュアルの改訂やコミュニティ事業のモニタリング・評価など残された活動があるが、それらは達成が見込まれている。妥当性、有効性、効率性、インパクトはそれぞれおおむね高いレベルにあると考えられ、自立発展性については対象地域内では活動が継続していくことが見込まれている。よって、日本の協力は現在設定されている協力期間をもって終了することが妥当である。今後、対象地域での継続的発展を確実なものとし、多くのアクターが望む手法の他地域への拡大を組織的に具体化していくためには、以下の提言を考慮に入れつつ、関係機関での連携を保持しながら自助努力を更に深めていくことが期待される。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

【プロジェクト終了までに行うべきこと】

(1) セミナーの開催

プロジェクト終了までにプロジェクトの成果を関係機関で共有し、プロジェクト終了後の活動の継続実施を促進するために、以下のようなセミナーを開催すること。

- INTA 及び UNAG のプロジェクト対象地域内外の関係者以外に対し、プロジェクトの活動、成果等を共有する。また、プロジェクトの手法に関する研修も行う。
- 農牧林業省（Ministerio Agropecuario y Forestal : MAGFOR）等の国内機関及び米州開発銀行（Interamerican Development Bank : IDB）、国際連合食糧農業機関（United Nations Food and Agriculture Organization : FAO）等の国際機関に対してプロジェクトの活動、成果等を共有する。
- 対象 3 市の INTA 地域事務所では、それぞれの生産者部会等で紹介すること。
- 対象 3 市の市役所では、新市議会などで紹介すること。

(2) 2013 年度予算計画の策定

プロジェクト終了後は、コミュニティリーダーの再研修やコミュニティ間の交換会など

の実施経費、新たなコミュニティで本プロジェクトで導入された活動を実施する際に必要となる研修やワークショップの実施経費をINTAは予算を要求する必要がある。したがって、INTAは、プロジェクトチームの支援の下で、2013年度の活動計画を策定し、必要経費を算出し2013年度の予算要求に盛り込むこと。

(3) 補助教材の整備

関係機関の内部研修、プロモーター育成研修等におけるファシリテーター用の補助教材として、本プロジェクトで形成した手法モデルの意義、内容、各手法（MMO、DPC、EPP）、実施事例に関する視聴覚教材や印刷教材をプロジェクト終了までに作成する。

【INTA への提言】

(1) 本プロジェクトの手法（Alianza Comunitaria）の明文化

本プロジェクトをとおして導入された手法は、農業生産者の動機づけ、問題分析能力、生産活動の計画・実施能力を高める手法であることが実証され、INTAは、農業普及を実施していくうえで本プロジェクトの手法が極めて有効であることを確認した。これを踏まえ、INTAに対し以下を提言する。

- ・農村プロモーション実施戦略の中に、本プロジェクトの手法の意義・内容及び今後の農業技術普及の重要な手法の1つとすることを明記すること。
- ・INTAは、プロモーターの研修カリキュラムの中に、現在導入済みのMMOのみではなく、DPC及びEPPについても取り入れること。

(2) 技術者及びプロモーターへの研修

INTAは内部の技術者の研修及びプロモーターの研修において、本プロジェクトの手法の意義、内容、具体的手法、実施済みの事例を習得させること。

【UNAG への提言】

(1) 普及事業での本プロジェクトの成果の活用

UNAGは、農業生産技術の普及及び農村生活の改善に有効である本プロジェクトの手法を、PCaC等の主要な普及事業の実施に活用していくこと。また、対象地域外の農民から農民への技術移転プログラム（Programa de Campesino a Campesino：PCaC）の活動でも本プロジェクトの手法が導入されるよう、他県のメンバーを巻き込む具体的な方策を検討するべきである。また、その際に必要な研修はINTAと共同で行うことが望ましい。

【双方への提言】

(1) INTA、UNAG間の連携促進

本プロジェクトの手法の今後の継続的な活用・実施にあたり、INTAとUNAGは連携をよりいっそう促進すること。

(2) 市役所等との連携促進

今後、本プロジェクトの手法を継続的に活用・実施していくうえで、コミュニティが所

属する市役所等との連携をよりいっそう促進すること。

(3) 本プロジェクトの手法の意義・内容の国家戦略への反映

INTA と UNAG は、現在検討されている国家普及戦略の主要な関係団体であり、持続的な活動を担保していくため、同戦略において本プロジェクトの手法の意義・内容が反映されるよう努めることが望ましい。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出されたほか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) EII、ETL を通じた多くのアクターの参加

本プロジェクトにおいて、EII 及び ETL に INTA、UNAG 以外にも市役所等の機関が入っていたことにより、コミュニティで立案された社会開発事業の実施を円滑に行うことができた。特定の分野だけではなく、インフラ、教育、保健等様々な事業を参加型開発の手法を用いて実施する際、特定分野のアクターだけでなく、市役所や民間企業等の参加もすることが重要である。

(2) 自立意識醸成の手法の導入

本プロジェクトにおいては、従来の参加型開発の手法を取りまとめたもの（DPC、EPP）の前段階にコミュニティの自立意識を醸成し、モチベーションを高める活動（MMO）が盛り込まれたことが、他の参加型開発に関するプロジェクトとの大きな違いであり、この MMO が果たした役割は非常に大きいと言える。したがって、参加型開発を中心に据えたプロジェクトを実施する際、MMO のような自立意識を醸成させるプロセスを盛り込むことが重要である。

Summary of Terminal Evaluation

I Outline of the Project		
Country: Republic of Nicaragua		Project title: Community Enhancement Planning Project for Rural Development
Issue/Sector: Rural Development		Cooperation scheme: Technical Cooperation Project
Division in charge: Field Crop Based Farming Area Division 1, Rural Development Department		Total cost (estimated at completion of the Project): 163 million JPY
Period of Cooperation	R/D: March 2009 - March 2012 (3 years) Extension: Up to March 2013 (1 year) F/U:	Partner Country's Implementing Organization: Instituto Nicaraguense de Tecnologia Agropecuaria (INTA), Union Nacional de Agropecuaria y Ganaderia (UNAG)
		Supporting Organization in Japan: None Related Cooperation Project: None
1-1 Background of the Project		
The Republic of Nicaragua (hereinafter referred to as Nicaragua) is the second poorest country in Latin America (after Haiti) partly due to a battered domestic economy in the wake of civil war from 1976 to 1990. According to the household expenditure survey in 2004, the poor population (living on less than US\$1.15 per day) accounts for 46.2%, and the poorest population (living on less than US\$0.61 per day) accounts for 14.9%. Especially, the poor population accounts for 67.9% and the poorest population 26.9% in the rural area, where poverty reduction by activating farming villages has become imperative. The Nicaraguan government proclaims “Institutionalization and the participation of farmers” in its “Productive Rural Development Sector Program (PRORURAL),” aimed at improving the productivity of farming villages. The government aims at efficient and sustainable development through cooperation between the government and residents. However, governmental organizations can only support limited areas due to personnel and budget restrictions, and have conducted activities without sufficiently reflecting the developmental needs of rural communities. As a result, their support did not necessarily meet developmental needs, and the government failed to sufficiently provide the necessary support for rural communities. As the government did not adopt supportive methods of promoting the enhanced capacity of rural communities, the rural communities just passively accepted the aid. Support could not be effectively provided under such circumstances, where stabilization or further development of the outcome was not achieved. The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as JICA) dispatched experts for “instructing rural institutionalization” (2001-2006), implemented training for governmental organizations and communities to nurture a sense of self-support and institutionalization, and supported the Nicaraguan government in fostering facilitators and preparing training materials, thereby enabling the government to implement training on a continuous and developmental basis. In response to JICA's support, the government and rural communities decided to collaboratively establish an implementation system for rural development, in order to enhance the developmental capacity of rural communities through the participation of residents based on their sense of self-support, as well as the promotion of institutionalization and the establishment of a support system that responds to the developmental needs of rural communities. Consequently, the Nicaraguan government requested Japan's cooperation, and the project began in March 2009. As a result of the operation instruction survey conducted in September 2011, the Project was confirmed as having played a successful role in improving the capacity of rural development in the community, as based on the following facts : communities conducted many training sessions and rural surveys, held		

community meetings, and formed/implemented pilot projects thanks to the energetic activities of the Project. However, it was also confirmed that some pilot projects needed time for preparation, and that residents alone could not conduct other projects. The frameworks and methods introduced through the Project should be stably established among those concerned at the central, local, and community levels when the Project is completed, in order to enhance sustainable development. For that purpose, we decided that the activity should be continued, and that the results of monitoring the implemented operations should be reflected in the frameworks and methods introduced through the Project. Based on our decision, the Project period has been extended by one year in consideration of certain operations conducted by communities that are engaged in agriculture-related fields, and because the farming season extends from January to September in the target areas of the Project.

The Terminal Evaluation Survey Group was dispatched six months before the end of the Project period (including the extension period), and formed a joint evaluation committee with its Nicaraguan counterpart to conduct a Terminal Evaluation Survey.

1-2 Project Overview

In the Project, the implementing organizations (INTA and UNAG) are to introduce rural development methods in model communities (a total of 12 communities) in the three target cities, and promote self-help and the collaboration of local actors, in order to enhance the implementation capacity of rural development operation.

(1) Overall Goal

Rural development operation is implemented in the target areas based on the needs of communities.

(2) Project Purpose

The framework is established in the target areas so as to unite the actors of rural development.

(3) Outputs

- 1) Those concerned at the central, local, and community levels [i.e., groups among organizations (EII), groups for local activities (ETL), communities] recognize the necessity of participatory rural development, and master the method for such development.
- 2) The participation of communities is promoted and the support capacity of governmental organizations improved.

(4) Inputs

Japanese side : Total amount of input : approx. 163 million JPY

Dispatch of Experts : (long) 1 person, Provision of equipment : 6 million JPY,

Dispatch of Experts : (short) 3 persons (total 26.1 M/M), Local cost expenditure : 33 million JPY,

Training in Japan : 13 persons (group training course)

Nicaragua side :

Counterpart personnel : 14 persons

Provision of land and facilities : Project offices at INTA headquarters and the UNAG Managua office

Local cost expenditure : Expenses for utilities/communications in the offices, part of transportation fees

II Evaluation Team		
Members of Evaluation Team	(Field in charge/name/position) 1) Team Leader : Mr. Hiroshi Iwatani, Deputy Director General (Planning and Coordination), Rural Development Department, JICA 2) Evaluation Analysis : Ms. Yuki Ohashi, Tekizaitekisho LLC 3) Cooperation Planning : Toshiyasu Suzuki, Field Crop Based Farming Area Division 1, Rural Development Department, JICA 4) Interpreter : Sachiyo Sakurai, Japan International Cooperation Center	
Period of Evaluation	From Oct 22, 2012 to Nov. 11, 2012	Type of Evaluation : Terminal Evaluation
III Results of Evaluation		
3-1 Achievement (1) Output 1 : Those concerned at the central, local, and community levels (i.e., EII, ETL, communities) recognize the necessity of participatory rural development, and master the method for such development. This output has basically been achieved. Regarding “Indicator 1 : The implementation manual for a participatory rural survey and project evaluation becomes practicable,” manuals for individual methods have been prepared, and some manuals under review are to be completed by the end of the Project. Regarding “Indicator 2 : ETLs (groups for local activities) are established in individual cities,” ETLs have been established in the three target cities. Regarding “Indicator 3 : EIIs (groups among organizations) conduct a seminar to foster a sense of self-support and promote institutionalization at least three times,” seminars were conducted a total of 12 times. Regarding “Indicator 4 : ETLs conduct a seminar to foster a sense of self-support and promote institutionalization at least nine times,” seminars were conducted a total of 36 times. Regarding “Indicator 5 : At least 40% of ETL members can facilitate a seminar to foster a sense of self-support and promote institutionalization,” 72% of ETL members were trained to be facilitators. Regarding “Indicator 6 : EII conducts a seminar to foster a sense of self-support and promote institutionalization,” the seminar indicated in Indicator 3 was conducted. Among the 12 target communities, two have no trained facilitators. The levels of recognizing the need for participatory rural development and the proficiency of related methods may not be high in all target communities. In the Project as a whole, however, all indicators have favorably been achieved. (2) Output 2 : The participation of model communities in the rural development is promoted and the support capacity of governmental organizations improved. This output has basically been achieved. Regarding “Indicator 1 : At least 24 problems are selected as highly prioritized issues,” a total of 52 problems were selected. Regarding “Indicator 2 : Meetings to discuss solutions to problems with high priority are held at least 24 times (at least twice in individual communities) jointly by the relevant organizations and model communities,” some communities held meetings at least twice, and others held meetings as many as 14 times. Regarding “Indicator 3 : Monitoring/evaluation report on the pilot operation is prepared,” eight monitoring reports and one evaluation report were prepared for 25 ongoing operations with high priority. Regarding “Indicator 4 : Community meetings to share the result of monitoring/evaluating pilot operation are held at least 24 times (at least twice in individual communities),” community meetings were held a total of ten times at this time. In consideration of the ongoing operations, we expect that at least 24 sessions of monitoring will be		

implemented by the end of the Project. Regarding “Indicator 5 : In order to share the experience of pilot operations among model communities, mutual visits/conversations/seminars are held at least three times (at least once in individual cities),” such events were held a total of three times, once by each city. Regarding “Indicator 6 : Improvement plan for rural development method and preparation of the process,” methods were established by trying hard to reflect what is learned through experience in improving the method in the project. As of now, the textbook for MMO workshops and the EPP manual are now being revised and will be completed by the end of the Project. In individual target communities, the state of implementing operations with high priority varies. Some communities enjoy very favorable achievement, while others have few residents participating or have implemented few operations. However, a high ratio of the indicators has been generally achieved.

- (3) Project Purpose : The framework is established in the target area so as to unite the actors of rural development.

We can safely say that the Project has been successfully achieved. Regarding “Indicator 1 : At least 60 % of representatives of local organizations involved in rural development and communities participate in ETL,” it has been pointed out that the indicator may not necessarily be appropriate. We asked the residents of individual communities to list the names of representatives of their communities and representing organizations, in order to determine the ratio of representatives participating in ETL. The result shows that at least 60% of community representatives from most communities participate in ETL activities. Regarding “Indicator 2 : At least 100 members of model communities participate in decision making at the community meeting,” it has also been pointed out that the indicator is not appropriate. In the project, the participation of 50% of all households is considered satisfactory participation of the community in the decision-making process. The average participation rate of two residents meetings held by the target communities during the project period was 62%. Regarding “Indicator 3 : At least 20% of solutions with high priority that were proposed by model communities are implemented by the model communities and relevant organizations,” 52 operations were proposed and 25 operations are currently underway, accounting for 48% of the implementation rate.

3-2 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance :

The Project is highly relevant. The project is highly consistent with the national development plan prepared by the Nicaraguan government, agriculture sector programs, and the purpose of implementing organizations. It is also consistent with Japan’s support strategy for Nicaragua. Those concerned have highly evaluated the method of the Project as a means of contributing to developmental tasks. It is considered that the target communities have been selected under appropriate conditions in consideration of the efficient implementation of activities. Some communities did not demonstrate sufficient effect due to their social background. It is also noted that the number of communities was larger relative to the amount of input. However, using the method in communities with various social situations to verify its versatility and limits was considered significant. Collaborative activities were conducted between the Project and two other technical cooperation projects included in the JICA Nicaraguan rural poverty reduction support program.

(2) Effectiveness :

The Project is highly effective. The indicators of the Project Purpose were highly achieved, thus raising

expectations for achieving the Project Purpose. The level of improvement in participation/solidarity/capacity differs among areas and model communities. Moreover, the interest of residents and individual actors in community development, and the state of conflict in the community are pointed out as affecting the level of effectiveness. However, improvement at a high level was generally confirmed, and highly appreciated by the many persons involved. An apparent difference in the attitude and capacity to work on community development between the model communities and other communities is also pointed out. It can be safely said that through the Project, those involved became more aware of the need for participatory rural development, and methods were mastered and the participation of residents was improved, thereby enabling the support from relevant organizations to reach the residents. All these efforts directly result in an enhanced capacity to promote rural development—the Project Purpose.

(3) Efficiency :

High efficiency was recognized in the Project since it utilizes limited input to collaborate with various actors, promote activities, and achieve outputs as a result. The indicators of Outputs 1 and 2 have been highly achieved, as well as the Project as a whole. Some model communities have not sufficiently achieved the outputs, where factors other than project activities are pointed out. Lessons learned from these factors are useful when considering future activities. Regarding input, only one long-term expert was dispatched. With such limited input, the Project developed activities in as many as 12 model communities. This suggests that the input was effectively utilized for activities, resulting in the generation of output. On the other hand, although appropriate counterparts are dispatched, they also engaged in their regular work and spent only a limited time on the Project activities. Under such circumstances, local staff employed by the input from Japanese side supported logistics and coordination for training and other activities necessary for the Project.

(4) Impact :

In the Project, part of the Overall Goal has already been achieved. The degree of achievement is expected to grow further. For the Overall Goal, the Indicator, “Rural development operation is implemented in the target areas based on the needs of communities,” the Indicator, “Rural development operation is implemented by 2017,” is selected. As stated in the achievement of the Project Purpose, a total of 29 operations, 25 operations with high priority, and four operations related to agriculture, were implemented. The interviews conducted by this evaluation survey revealed that many community leaders mastered the method of the Project and expressed their determination to continuously implement the method introduced by the Project, such as through self-support and synergy. Judging from this, it is highly likely that the Overall Goal will be achieved. Furthermore, various positive impacts of already implemented operations have been confirmed in the target areas. MMO had a huge impact on residents, and positive changes in the relations of trust in the community were confirmed in interviews with resident leaders. No negative impact has been confirmed.

(5) Sustainability

Regarding development in the target areas, the determination to continue the activities has been confirmed in the respective model communities. These communities have also mastered the method of procuring necessary cost through self-help. Judging from this, the activities are highly likely to be continued. Regarding “policy/framework,” the relevant organizations highly evaluate the outcomes of the Project, and their determination to continuously utilize the method has been confirmed. Regarding “organization/finance,”

some cases already demonstrated high maturity and capacity as an organization. However, many insist that continuous support is necessary to maintain the motivation of residents and the proficiency of methods (especially EPP). Follow-up necessary for individual communities should be identified and continued. Regarding the continuous support given by the staff of the INTA local office, most model communities were selected from among communities subject to the activities of INTA facilitators. Thus, it is possible to continuously visit model communities as part of their regular work to disseminate techniques for follow-up of the Project. As for the expenses for follow-up activity in the target areas, costs for training and community visits may be required. It is necessary to discuss the budget and human resources required for future follow-up, and secure necessary input. Regarding “technologies,” it is confirmed that the leaders in the model communities have mastered each method, and developed training on their own. Technological continuity is considered high. However, the proficiency varies among communities and individuals. Therefore, necessary support must be identified and follow-up conducted. Regarding “gender/culture/society/environment,” gender-conscious activities have been developed. The activities are consistent with community needs based on the participatory analysis results. A situation where sustainability conflicts with the cultural/social/environmental needs of the community is thus unlikely to occur.

With regard to utilization of the method in other areas, some actors ambitiously consider expanding the method to other areas. More specific plans and financial support are necessary in order to realize this goal.

3-3 Factors that promoted the realization of effects

(1) Planning

- Before implementing conventional participatory rural development methods (DPC and EPP), a method of personal development to boost the motivation of residents and a method of forming an organization to strengthen solidarity (MMO) were introduced. These methods were highly effective, and promoted energetic activities in many communities, hugely contributing to achievement of the outputs.

(2) Implementation Process

- Many model communities analyzed problems and selected operations in the social field, many of which required external financial aid. Participation in ETL was encouraged from the beginning, and collaboration with municipal offices was promoted through training on methods and other activities, which enabled some operations to be conducted with financial aid from municipal offices.
- In Matagalpa city, three communities located in close geographic proximity and having favorable relationships were selected as model communities. Thanks to such a selection, the leaders of the three communities cooperate with each other to implement training in the communities and neighboring communities, thereby making the activities more effective than expected.

3-4 Factors that impeded the realization of effects

(1) Planning

- Some model communities consisted mostly of workers for nearby factories instead of farmers as residents. In such communities, residents were not willing to participate in community activities due to their work schedule, where the method of the Project was not effectively performed. Lessons on the versatility of the method were learned from such cases.

(2) Implementation Process

- In the period from mid-2009 to early 2010 when the project had just begun, INTA downsized the workforce, causing changes in the counterparts and diminishing the willingness of the staff, and thereby delaying the Project activities.
- During the Project period, some INTA and UNAG personnel involving in the activities were reshuffled, which affected smooth implementation of the activities.
- Some model communities were seriously affected by political confrontation or conflict in human relations in the community, where the methods of the Project were not effectively achieved. Smooth implementation of the activities was negatively affected when key persons for community development, such as the leaders of the civil rights cabinet (GPC), did not sufficiently participate in the Project.

3-5 Conclusion

As stated above, the Project Purpose as a whole was considered achieved. It was also confirmed that the method introduced by the Project improved the motivation for rural development, raised awareness of the need for participatory rural development, and was highly effective as a method of promoting collaboration among the actors. Other activities such as the revision of manuals and monitoring/evaluating community operations should be conducted in the remaining project period, and are expected to be achieved. Relevance, effectiveness, efficiency, and impact are generally considered at a high level. Regarding sustainability, continuous activities are expected in the target areas. Judging from all these, it is appropriate that Japan's cooperation be terminated by the end of the predetermined aid period. In order to ensure continuous development in the target areas and institutionally expand the methods desired by many actors into other areas, the following recommendations should be kept in mind, with self-support being further deepened, while maintaining collaboration among the relevant organizations.

3-6 Recommendations

(1) Holding seminars

The following seminars should be held by the end of the Project in order for the relevant organizations to share the Project outcomes, with continuous implementation of the activities being promoted after the Project ends.

- The Project activities and outcomes should also be shared by INTA and UNAG personnel in and around the Project target areas other than those involved in the Project. Training on the Project method should also be conducted.
- The Project activities and outcomes should also be shared by MAGFOR and other domestic organizations, as well as by such international organizations as the Inter-American Development Bank (IDB) and the Food and Agriculture Organization (FAO).
- INTA local offices in the three target cities should be introduced to the respective groups of producers.
- The municipal offices in the three target cities should introduce the Project method, etc. at new municipal assemblies, etc.

(2) Formulating FY2013 budget planning

When the Project is completed, INTA should request the budget for expenses to implement the retraining of community leaders and hold exchange meetings among communities, as well as the training and workshops that are required to implement activities introduced by the Project in new communities. Accordingly, INTA

should formulate the 2013 Activity Plan under the support of the Project Team, calculate necessary expenses, and then include the expenses in the 2013 budgetary request.

(3) Preparation of supplementary teaching materials

The significance, content of the model method formulated by the Project, individual methods (MMO, DPC, and EPP), and visual/printed materials regarding implemented cases should be prepared by the end of the Project as supplementary teaching materials for facilitators to use in internal training held by the relevant organizations, as well as in training to foster promoters.

[Recommendations to INTA]

(1) Documentation of the method (Alianza Comunitaria) of the Project

The methods introduced through the Project were verified as being able to motivate agricultural producers and enhance their capacity to analyze problems and plan/implement production activities. INTA confirmed that the method of the Project is quite effective in developing agriculture. Based on this finding, the following suggestions are given to INTA.

- In the strategy to implement rural promotion, the following should be clarified : significance/content of the method of the Project ; that the method should be considered an important method of disseminating agricultural technology in the future.
- INTA should adopt not only the currently introduced MMO but also DPC and EPP in the training curriculum for promoters.

(2) Training for engineers and promoters

INTA should have mastered the significance/content of the method of the Project, practical methods, and previously implemented cases in the training for internal engineers and that for promoters.

[Recommendations to UNAG]

(1) Utilizing the outcome of the Project in dissemination operations

UNAG should utilize the method of the Project, which is effective for disseminating agriculture production technologies and improving rural life, when implementing such major dissemination operations as PCaC. UNAG should also consider specific measures to involve members from other provinces so that the method of the Project can be introduced in PCaC activities in areas other than the target areas. The training necessary for such measures should ideally be jointly conducted by INTA.

[Recommendations to both INTA and UNAG]

(1) Promoting collaboration between INTA and UNAG

INTA and UNAG should further promote collaboration between them when continuously utilizing and implementing the method of the Project in the future.

(2) Promoting collaboration with the municipal office, etc.

In order to continuously utilize and implement the method of the Project in the future, collaboration with the municipal office to which the community belongs should be further promoted.

(3) Reflecting the significance/content of the method of the Project in the national strategy

INTA and UNAG are major organizations relevant to the national dissemination strategy now being considered. In order to ensure continuous activities, the strategy should reflect the significance/content of the method of the Project.

3-7 Lessons Learned

(1) Participation of many actors through EII and ETL

Municipal offices and other organizations in addition to EII, ETL, INTA, and UNAG participated in the Project, thereby smoothly implementing the social development operations planned by the communities. In order to implement the Project by other than just specific sectors, but in terms of infrastructure, education, public health and various other operations using the method of participatory development, the actors from specific fields as well as municipal offices and private companies should also participate.

(2) Introduction of a method to foster a sense of self-support

The Project is different from other projects regarding participatory development in that the activities to foster a sense of self-support in the community and boost motivation (MMO) are conducted in the stage prior to summarizing the methods of conventional participatory development (DPC, EPP). MMO played a significantly important role. Thus, it is important to include the process to foster a sense of self-support, such as MMO in a project centered on participatory development.

第1章 評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

(1) 背景

ニカラグア共和国（以下、「ニカラグア」と記す）は、国土面積12万9,000km²、人口は574万人（2009年世界銀行）、1人当たりGDPはUS\$1,070（2009年ニカラグア中央銀行）である。1976年から1990年まで続いた内戦による国内経済の疲弊の影響もあり、現在は中米の中でハイチに次ぐ低所得国となっている。2004年の家計調査によれば、貧困人口（1日US\$1.15未満）は46.2%、最貧困人口（1日US\$0.61未満）は14.9%である。特に農村部で貧困層は67.9%、最貧困層は26.9%を占め、農村地域の活性化を通じた貧困削減が急務となっている。

ニカラグア政府は、農村生産性の向上をめざした「生産性・農村開発プログラム（PRORURAL）」の中で「農村住民の組織化と参加」を掲げ、行政及び住民の双方向の協力による効率的且つ持続的な開発をめざしてきた。しかし、行政機関は人的及び予算的制約から限られた地域を対象に支援を行うとともに、農村コミュニティの開発ニーズを十分汲み上げることなく活動を行ってきたため、必ずしも開発ニーズに合致した支援を提供できておらず、農村コミュニティに対して必要な支援が行き渡っていなかった。また、農村コミュニティの能力強化を促進する支援手法を取っていなかったため、支援に対し農村コミュニティが受身となり、各種支援の効率的な実施、成果の定着及び発展に繋がっていなかった。

JICAは個別専門家「農民組織化指導」（2001年～2006年）の派遣により、行政機関やコミュニティ等に対する自立意識の醸成及び組織化に関する研修を実施し、ニカラグア政府が同研修を継続的かつ発展的に実施するためのファシリテーターの育成及び研修教材の作成を支援した。

これを受け、自立意識に基づく住民の参加や組織化の促進を通じた農村コミュニティの開発能力の強化を図るとともに、農村コミュニティの開発ニーズに対応した支援システムを構築するため、行政及び農村コミュニティが連帯した農村開発の実施体制の構築をめざすこととなったことから、ニカラグア政府はわが国に対し協力を要請し、2009年3月に本プロジェクトが開始された。

2011年9月に実施した運営指導調査の結果、本プロジェクトでの活発な活動により、コミュニティ自らが多数の研修を実施し、農村調査を行い、コミュニティ集会を開き、パイロット事業の形成と実施を行うようになり、コミュニティの農村開発のための能力向上に対して成果を残してきていることが確認された。しかし、パイロット事業によっては、準備に時間がかかるものや、住民のみの活動では実施できないものもあることも確認された。また、プロジェクトで導入された仕組みや手法をプロジェクト終了後に中央・地域・コミュニティの各レベルの関係者に定着させ、自立発展性を強固にするためには、活動を継続し、実施された事業のモニタリング結果を、プロジェクトで導入された仕組みや手法に反映させる必要があると判断された。この判断に加え、コミュニティが実施する事業の中に農業関連分野の事業もあり、プロジェクト対象地域における農作期が1月～9月であることを考慮した結果、プロジェクト期間の1年間の延長を決定し、現在プロジェクト活動を継続している。

今般、延長期間を含めたプロジェクト期間の終了6カ月前となり、終了時評価調査団が派

遣され、ニカラグア側評価委員と共に合同評価委員会を形成し、終了時評価調査を行った。

(2) 終了時評価の目的

本終了時評価の目的は以下に示すとおりである。

- 1) プロジェクトの実績と実施プロセスを確認する。
- 2) 妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性の5項目による評価を行う。
- 3) プロジェクト終了までの期間及びプロジェクト終了後に取り組むべき課題を提言として残す。また、類似案件実施にかかる教訓を抽出する。

1-2 調査団の構成と調査期間

(1) 調査団の構成

終了時評価調査団の構成は以下のとおりである。

担 当	氏 名	所 属
総括	岩谷 寛	国際協力機構農村開発部計画・調整次長
評価分析	大橋 由紀	合同会社適材適所
協力企画	鈴木 俊康	国際協力機構農村開発部畑作地帯第一課
通訳	櫻井 左千代	財団法人国際協力サービス

なお、ニカラグア側合同評価委員として以下の3名が任命され、調査及び協議に参加した。

氏 名	所 属／役 職
Eduardo Espinoza	農牧技術庁（INTA）マナグア事務所技術革新担当職員
Jalima Gómez	全国農牧組合連合会（UNAG）会長アシスタント
Wendy Nicaragua Balmaceda	INTA 組織開発アナリスト

(2) 調査期間

本調査は2012年10月22日から2012年11月8日までの21日間（ただし、岩谷、鈴木、櫻井は10/29から参団）で実施された。期間中の日程については付属資料1を参照。

1-3 対象プロジェクトの概要

本プロジェクトの概要は以下に示すとおり。

(1) 上位目標

対象地域において、コミュニティのニーズに基づき農村開発事業が実施される。

(2) プロジェクト目標

対象地域において、農村開発のアクターが連帯できる体制が構築される¹。

(3) アウトプット

1. 中央レベル、地域レベル及びコミュニティレベルの関係者（EII、ETL 及びコミュニティ）が参加型農村開発の必要性を認識し、その手法を習得する。
2. コミュニティの参加が促進されるとともに、行政機関等の支援能力が向上する。

(4) 実施機関

INTA、UNAG

(5) 対象地域

マナグア県ティピタパ市、マタガルパ県マタガルパ市、マサヤ県マサテペ市

(6) 実施期間

2009 年 3 月 24 日から 2013 年 3 月 23 日（4 年間）（1 年間の延長期間含む）

¹ 西語の PDM では「中央・地域・コミュニティレベルのアクター（EII、ETL、モデルコミュニティ）の参加・結束・能力の向上を通じ、農村開発を推進する対象地域の能力が強化される」と記述されている。

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価方法

本終了時評価調査は、「新 JICA 事業評価ガイドライン 第一版」に沿い、以下の手順で行った。

- (1) 評価グリッドを作成し、評価のデザインに合意する。
- (2) 評価グリッドに基づいて文献調査、質問票、インタビュー調査により情報を収集する。
- (3) 実施協議議事録（Registro de Discusiones：R/D）に記載された投入計画やプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）に記載された指標に基づき、達成状況や進捗を確認する。
- (4) プロジェクトの計画や実施プロセスにおける貢献要因や阻害要因を明らかにする。
- (5) 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）に基づき、プロジェクト全体の分析を行う。
- (6) 分析結果を基に提言や教訓を抽出し、評価結果案をとりまとめる。
- (7) 評価結果案に基づき関係者で協議を行い、その結果を終了時評価報告書にとりまとめる。
- (8) ニカラグア・日本の双方で終了時評価報告書に合意し、協議議事録に署名交換を行う。

2-2 データ収集方法

本終了時評価調査では以下の方法で情報収集を行った。

- (1) 文献調査：プロジェクトの事前調査報告書、R/D、進捗報告書、その他の関連文書から必要な情報を入手。
- (2) 質問票：ニカラグア側カウンターパートやモデルコミュニティでの活動の関係者に対する質問票による収集の収集。
- (3) 聴取調査：専門家、カウンターパート、対象地域で活動に従事している各関係者、市役所等に対し、インタビューによる必要な情報の入手。
- (4) 現地踏査：12のモデルコミュニティを訪問し、活動の様子を確認。
- (5) グループインタビュー：上記モデルコミュニティのリーダーたちから、達成状況、課題等を確認。

2-3 データ分析方法

本終了時評価では、現行の PDM である PDM ver.3（2009 年 3 月作成）²に基づき、以下の点からプロジェクトの現状把握・検証を行った。

検証項目	検証の視点
実績	プロジェクト実施の結果何が達成されたのか、それらは期待どおりであるか。
実施プロセス	プロジェクトを実施する過程（プロセス）で何が起きているのか、それらはプロジェクトのアウトカム目標の達成にどのような影響を与えているか。

² 本プロジェクトの PDM ver.3 はプロジェクト開始当初の PDM であり、プロジェクト期間中に PDM の改訂は行われていない。

因果関係	プロジェクトのアウトカム目標の達成が本当にプロジェクト実施によってもたらされたものであるか、あるいはもたらされるものであるか。
------	---

出所：新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版（JICA 評価部 2010 年 6 月）

上記の検証結果を以下に示す評価 5 項目による評価基準から分析した。

5 項目	視点
妥当性	開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先度並びに政策・方針との整合性の度合い。
有効性	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度。
効率性	インプットに対するアウトプット（定性並びに定量的）を計測する。開発援助が期待される結果を達成ために最もコストのかからない資源を使っていることを示す経済用語。最も効率的なプロセスが採用されたかを確認するため、通常、ほかのアプローチとの比較を必要とする。
インパクト	開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せずに生じる、正・負の変化。開発援助が、地域社会・経済・環境並びにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性	ドナーによる支援が終了しても、開発援助による便益が継続するかを測る。開発援助は、環境面でも財政面でも持続可能でなければならない。

出所：新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版（JICA 評価部 2010 年 6 月）

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績、アウトプットの実績

3-1-1 日本側の投入実績

(1) 専門家派遣

本プロジェクトの全期間をとおして、運営管理／参加型開発の長期専門家が1名派遣されている。

短期専門家としては、自立意識／組織化の第三国専門家が開始当初から2012年9月末までに6回（合計23.8M/M）派遣されている。更に、1年間の延長期間である2012年4月以降、参加型開発（1.7M/M）及び、ファシリテーション技術の向上（0.6M/M）の短期専門家が投入された。

(2) 本邦研修

JICAの集団研修コースを利用し、現在までにカウンターパート職員をはじめとする関係者合計13名が本邦研修に参加した。研修の内容は、生活改善、ごみ処理、地域経済開発、有機農業といったプロジェクト活動に関係するテーマである。

(3) 機材供与

車両（2台）、コンピューター、複写機、カメラ（写真及びビデオ）、事務所家具など、総額71,931米ドル（約6,474,286円³）の機材が供与された。

(4) プロジェクト経費

2012年6月末までの実績として、合計8,876,458コルドバ（32,941,497円⁴）が現地活動経費として支出された。これらの経費には、研修に必要な教材費、車両の燃料費、維持管理費などのほか、プロジェクトで雇用している5名の現地スタッフと2名のドライバーの人件費、プロジェクトで利用されるUNAG及びINTA事務所の整備費用等が含まれる。

3-1-2 ニカラグア側の投入実績

(1) カウンターパートの配置

本プロジェクトのニカラグア側の人材配置状況は以下のとおりである。

- ・ INTA、UNAGから各1名のコーディネーターが配置されており、日本人専門家と共に中心的な役割を果たしている。
- ・ プロジェクト活動の実施において、主に手法の検討、マニュアルの改訂、ETLへの研修・指導など行うEIIのメンバーとして現在INTAの7名、UNAGの7名、計14名（上記コーディネーター2名を含む）が配置されている。
- ・ プロジェクトの3つの各対象市には、対象コミュニティ住民に研修や指導を行うETL

³ 各機材の購入年度のJICA精算レートの平均(21年度:1米ドル=92.74円、22年度:1米ドル=86.19円、23年度:1米ドル=78.89円)で換算

⁴ 次の換算レートを用いて計算 21年度:1コルドバ=4円、22年度:1コルドバ=4円、23年度:1コルドバ=3.5円、24年度=1コルドバ=3.5円

が設置されており、INTA の地方事務所の職員や UNAG の県事務所のメンバーが参加し、各市レベルでの活動や対象コミュニティレベルでの活動を支援している。

(2) プロジェクト事務所

INTA 本部及び UNAG マナグア事務所内に、それぞれプロジェクト事務所のスペースが提供されており、その光熱費、通信費が負担されている。

(3) プロジェクト経費

INTA 及び UNAG は、上述の事務所の光熱費・通信費を負担している。その他、モデルコミュニティでの活動の際には各地域の職員が移動等に必要な経費を負担している場合があり、またマタガルパ市では INTA が山道に適した車両を必要に応じて提供している。

3-1-3 アウトプットの達成状況

(1) アウトプット1：中央レベル、地域レベル及びコミュニティレベルの関係者（EII、ETL 及びコミュニティ）が参加型農村開発の必要性を認識し、その手法を習得する

本プロジェクトが推進してきた参加型農村開発の手法は、MMO、DPC、EPP の3つである。3つの手法については、実際に活用しながら常に使いやすいように改善していくことが必要であるとされているものの、一連のプロジェクト活動をととして手法として確立されており、マニュアルも作成されている。手法の確立に従事してきた中央レベルのカウンターパートのみならず、各市レベルで設置された ETL の関係者や、各コミュニティレベルの参加住民が手法の必要性や有効性が認識されており、下表に示すように、研修回数やファシリテーター養成の指標の数値目標が達成されている。指標は MMO に関する内容に集中しているが、DPC や EPP についても必要な研修と活動が実施され、各対象コミュニティの優先事業の形成・実施に至っている。またファシリテーターは MMO のみならず、DPC や EPP の手法についても習得している。ただし、その習得度やファシリテーターとしての能力は人それぞれである。また、EPP については特定された問題からコミュニティ事業を形成するための分析を伴うため、その過程をいまだ難しいと感じている関係者も少なからず存在している。

なお、12 の対象コミュニティの中にはファシリテーターが養成されていないコミュニティが2つあり、対象コミュニティの参加型農村開発の必要性の認識度、手法の習得度が必ずしもすべてのケースで高いわけではないが、下表で示すとおり、プロジェクト全体としては指標の達成状況は良好であると言える。

表 3 - 1 アウトプット 1 の指標の達成状況

指標	達成状況
1) 参加型農村調査及びプロジェクト評価の実施マニュアルが実用可能なものとなる。	● プロジェクトでは、MMO のマニュアルの改訂版⁵と、DPC 及び EPP のマニュアルがそれぞれ作成され、研修に使用されている。 ● EPP のマニュアルでは、事業の形成だけではなく、事業実施中のモニタリングや評価の方法についても記載している。 ● これらの手法は、活用しながら常に良いものとなるように経験を反映し改善していく性質のものであり、現在は MMO のワークショップ用教本と EPP のマニュアルの見直しが行われているが、プロジェクト終了までには完成する予定である。
2) ETL が各市に設立される。	● 対象 3 市でそれぞれ ETL が設立されており、市レベル及び各コミュニティレベルでの活動が実施されている。ETL には各市の INTA 職員、UNAG のメンバー、市役所、対象 4 コミュニティの代表者、地域によっては GPC、学校、教会の代表者などが参加している。
3) EII が自立意識の醸成と組織化を推進するセミナーを 3 回以上実施する。	● EII が ETL に対して実施する MMO の研修は対象コミュニティ毎に実施され、合計 12 回実施された。 ● MMO 研修は全体で約 3 日間の内容だが、上記の研修実施後も全体または部分的に学んだ内容の理解をさらに強化するための研修が繰り返し行われている。研修の詳細は付属資料 6 を参照。
4) ETL が自立意識の醸成と組織化を推進するセミナーを 9 回以上実施する。	● EII から研修を受けた対象コミュニティのリーダーたち（ETL のメンバー）が、各コミュニティで約 60 名に対し MMO 研修を実施した。1 度に最大 20 名までのグループで研修を行うため、1 つのコミュニティで 3 回、全体で合計 36 回の研修が実施されている。 ● 指標 3 で述べたのと同様に、1 度研修を実施した後も全体または部分的な研修を繰り返し実施したり、コミュニティによっては学校の教員への研修、若者への研修、近隣の他コミュニティへの研修などがコミュニティのリーダーたち独自のイニシアティブで実施されており、多くの研修が実施されている。研修の詳細は付属資料 6 を参照。

⁵ 本プロジェクト開始時には、2001 年からニカラグアで MMO の指導を行ってきた野原専門家によりマニュアルが作成されていた。

5) ETL のメンバーの 40%が自立意識の醸成と組織化を促進するためのセミナーを運営（ファシリテーター）できる。	● 2012 年 8 月までに、ETL のコミュニティ内部のメンバー⁶36 名中、全体の約 72%である 26 名が MMO のファシリテーターとして養成された⁷。 ● 更に、対象コミュニティでは ETL として活動するリーダーをサポートする支援グループが形成されリーダー同様に活躍しているが、支援グループのメンバーでも 18 名がファシリテーターとして養成された。 ● 対象 12 コミュニティ中、2 コミュニティ⁸ではコミュニティ内部の ETL メンバーに MMO のファシリテーターは養成されていない。この 2 つのコミュニティは農業従事者よりも近隣の輸出加工区で働く者が多く、住民のコミュニティ活動への参加度が低いことが影響している。しかし、それら 2 コミュニティでも ETL の外部メンバー（INTA 職員、UNAG メンバーなど）により住民に対する MMO 研修が実施された。
6) EII が自立意識の醸成と組織化を推進するためのセミナーを実施する。	● 指標 3 で述べたとおり、EII は ETL に対して MMO の研修を実施しており、14 名のカウンターパートを含む合計 19 名の EII メンバーが MMO のファシリテーター養成研修の講師として育成された。

(2) アウトプット 2：モデルコミュニティの農村開発への参加が促進されるとともに、行政機関等の支援能力が向上する⁹

各対象コミュニティにおいて、優先度の高い問題が選出され、ETL として活動しているリーダーを中心に事業毎に形成されたグループが、事業実施における各種会合を実施しており、その結果 25 の事業が実施中である。各事業の実施にはコミュニティ住民の自助努力が大きな割合をしめているが、外部の支援を必要とするケースでは、農業関係の事業では INTA や UNAG が支援している一方、社会分野の事業では住民たちが自ら申請・交渉を行うことで市役所や教育省、保健省のほかにも台湾やアメリカのピースコープの支援を受けて実施されている。

一方、アウトプット 1 でも述べたとおり、参加型農村開発の必要性への認識や手法の習得状況はコミュニティによっては十分ではないケースがあり、その結果、住民の参加が少ない、事業の実施数が少ないといったコミュニティも存在している。各指標の達成状況は下表に示すとおりである。

⁶ ETL のメンバーは、モデルコミュニティのリーダーであるコミュニティ内部のメンバーと、INTA や UNAG、市役所の職員などであるコミュニティ外部のメンバーで構成されている。

⁷ ファシリテーターとして十分に育成されているか否かの判定については、実際にファシリテーションを行った回数や実際のファシリテーションの様子を見てプロジェクトチームが判断した結果による。

⁸ ティピタバ市のチラマティージョ及びサンプラノ

⁹ 西語の PDM では「関係機関のコミュニティ支援の能力が向上する」と記述されている。

表 3-2 アウトプット 2 の指標の達成状況

指標	達成状況
1) 24 以上の問題が優先度の高いものとして選出される。	- 対象コミュニティで 2～6 の優先問題が選出され、12 コミュニティ全体では合計 52 となる。 52 の優先度の高い問題のうち、13 は農業関連の事業であり、その他の 39 は社会分野の事業であった。
2) 優先度の高い問題への解決策を検討するための集会が 24 回以上（各コミュニティで 2 回以上）、関係機関とモデルコミュニティの間で開催される。	- 各コミュニティでは事業毎に担当するグループが形成されており、そのグループが一度に集まって解決策を検討する場合と、グループ毎で集まって検討する場合があるため、集会の回数にはばらつきがあるが、最も少ないコミュニティで 2 回、多いところでは 14 回実施され、解決策が検討された。 - EPP はコミュニティ主導で実施されるが、ETL のメンバーであるコミュニティの代表者のほか、各集会には ETL のメンバーである INTA、UNAG、市役所が参加した。
3) パイロット事業のモニタリング・評価報告書が作られる。	52 の優先度の高い問題のうち、25 の事業が実施されており、そのうちの 7 つの事業が終了している。10 月 22 日現在では事業のモニタリング報告書が 8 つ、評価報告書が 1 つ作成された。 - モニタリングの結果は住民集会で発表し、その場で住民の意見を聞き、その結果を反映させて評価報告書を作成する。住民集会の頻度はそれほど高くないため、まだ評価報告書の作成数は少ないが、開催された際には複数の事業について報告・評価が行われることになっている。
4) パイロット事業のモニタリング・評価の結果を共有するためのコミュニティ集会が 24 回以上（各コミュニティ 2 回以上）開催される。	- 各事業のモニタリングは、事業を担当している住民と ETL のリーダーが実施することになっている。モニタリングのための集会は事業毎に実施されており、事業実施中に少なくとも 1 度は実施されている。現時点では合計で 10 回実施された。継続中の事業を考慮すると、プロジェクト終了までには 24 回以上のモニタリングが実施されることが予想されている。 - 指標 3 の達成状況で述べたとおり、評価の結果は住民集会で報告・評価される。
5) モデルコミュニティ間のパイロット事業経験を分かちあうために 3 回以上（各市で 1 回以上）、相互訪問・会話・セミナーを実施する。	- 対象市ごとの ETL では、各対象コミュニティでの MMO や DPC、EPP の経験を共有している。特にパイロット事業に関する経験の共有を目的とした集会は各市 1 回ずつ、合計 3 回実施された。 - また、対象 3 市の ETL のメンバー全体が一堂に会しこれまでのパイロット事業の経験を共有する会合が 1 度実施された。

6) 農村開発手法及びプロセスの改善計画が作成される ¹⁰⁾ 。	● プロジェクトでは常に経験をとおして得た学びを手法の改善に反映させるように努めながら、現時点までの手法が完成している。現在も MMO のワークショップの教本と EPP のマニュアルを改訂中であるが、プロジェクト終了までに完成する予定である。 ● 対象コミュニティでの適用を通じて実証・改善された上記の手法を、今後のどのように汎用性の高い普及モデルに落とし込むかという視点から、プロジェクトでは対象 12 コミュニティで培った技術や知識を元に、シウダ・サンディーノ市やティスマ市において、市役所を中心としたより少ない投入量で本プロジェクトの手法による活動が展開できる方法を実験的に導入している。 ● 現在まで構築されてきた本プロジェクトの手法や経験¹¹⁾を取りまとめた報告書を現在作成しており、プロジェクト終了までに完成する予定である。
---	---

3-2 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標である「対象地域において、農村開発のアクターが連帯できる体制が構築される¹²⁾」については、各アクターの連携とコミュニティの自立を促進する本プロジェクトの手法を実践することで、モデルコミュニティでは選出された優先度の高い問題を解決するための事業が既に目標の 20% を大幅に超える 48%（52 プロジェクト中、25）が実施に至っており、達成度は高いと言える。各指標の達成状況は下表に示すとおりである。なお、実施中の事業の一覧は表 3-4 に示すとおり。

表 3-3 プロジェクト目標の指標の達成状況

指標	達成状況
1) 農村開発に関する地方組織やコミュニティの代表者の 60% 以上が ETL に参加している。	● 本指標については、関係する地方組織やコミュニティ代表者の定義が明らかではないため何をもって割合を算出するのかが明確ではないこと、また ETL にはコミュニティのリーダーを育てるという役割もあるため既存のリーダーや有力者の構成比率が高ければ望ましいとは限らないことが、2011 年 10 月に実施された運営指導調査において指摘されている。 ● プロジェクトでは、各コミュニティの住民にコミュニティの代表と考える組織や代表者の名前を列挙してもらい、その中で ETL に参加している割合を求めたところ、多くのコミュニティで 60% 以上のコミュニティ代表者が ETL の活動に参加している結果であった。

¹⁰⁾ 西語の PDM では「計画が実施される」と記述されている。

¹¹⁾ どのような条件下で成功し、どのような条件下では適用が難しかったか、またどのような阻害要因があるか等を含む予定。

¹²⁾ 西語の PDM では「中央・地域・コミュニティレベルのアクター（EII、ETL、モデルコミュニティ）の参加・結束・能力の向上を通じ、農村開発を推進する対象地域の能力が強化される」と記述されている。

2) モデルコミュニティの 100 以上のメンバーがコミュニティ集会の意思決定に参加している。	● 本指標については、元々世帯数が 100 を切るコミュニティが 3 つある¹³ 一方で 450 もの世帯数を持つコミュニティ¹⁴ があったこと、コミュニティ内部の政治的な対立の影響を受けることが、上述の運営指導調査で指摘されていた。 ● プロジェクトでは、全世帯数の 50%が集まればコミュニティが十分に決定過程に参加したと判断している。プロジェクト期間中に全対象コミュニティで 2 回の住民集会が実施されたが、2 回の平均は 62%の参加であった。
3) モデルコミュニティにより提案された優先度の高い解決策の 20%以上が、モデルコミュニティと関係組織により実施される。	● 対象コミュニティ全体で 52 の事業が提案され、そのうち 25 事業（社会分野 15 件、農業分野 10 件）が実施中である。これは全体の 48%に達している。 ● 上記の優先度が高い事業に加えて、優先度は高くないものの課題として認められた 4 つの農業事業が実施されており、合計 29 の事業が実施された。農業関連の事業（合計 14 件）については INTA や UNAG が協力して実施している。15 の社会分野の事業については、市役所や教育省、保健省、台湾、アメリカのピースコープなどの協力を得て実施されている。

表 3－4 各コミュニティが実施している事業一覧

コミュニティ	事業名	分野	支援機関
マサテペ市			
ヌエボ・アマネセール	給水の改善	社会	市役所
	小学校の建設※	社会	市役所
	針なしミツバチの養蜂☆	農業	
カンボス・アスレス	学校の改築※	社会	市役所
	カララ・パッションフルーツの生産	農業	INTA
エル・ポチョテ	生計向上（針なしミツバチの養蜂）	農業	
	中学校の改築	社会	教育省
エル・アレナル	野菜生産☆	農業	持続的農業技術普及計画 ¹⁵ 、INTA

¹³ サン・プラス、フティカパ・セントロ、オコタルの計 3 つのコミュニティ。

¹⁴ サン・ベニート・アグリコラ

¹⁵ 実施中の JICA の技術協力プロジェクト（正式名称は「小規模農家のための持続的農業技術普及計画」）で、本プロジェクトと同様に INTA が実施機関である。

ティピタパ市			
サン・ブラス	給水システムの建設	社会	市役所 ¹⁶
	保健・健康の改善※	社会	
	穀類の生産改善☆	農業	INTA
サン・ベニート・アグリコラ	メロンの生産・販売の改善	農業	INTA、UNAG
	教育の改善（学校の給水改善）	社会	
	コミュニティに接続する道路の改善	社会	
	野菜の生産技術の改善※	農業	台湾
サンブラノ	保健所の改善	社会	市役所
チラマティージョ	給水施設の改善	社会	
マタガルパ市			
リミキシト	種子バンクの設置による穀類の生産改善	農業	INTA、UNAG
	代替産業としての野菜生産☆	農業	持続的農業技術普及計画、INTA
	保健・健康の改善※	社会	保健省
フクアパ・セントロ	給水システムの改善※	社会	Cuenca ¹⁷ 、市役所、INTA、UNAG
	携帯電話によるコミュニケーションの改善	社会	
	穀類の販売改善	農業	
	野菜生産による生計向上※	農業	持続的農業技術普及計画、INTA
オコタル	道路の改善	社会	市役所
	穀類の生産	農業	INTA
	手工芸品の販売改善	社会	ピースコープ
	生計向上（針なしミツバチの養蜂）	農業	
ヌエストラ・ティエラ	コーヒー栽培の改善	農業	INTA

※：既に終了した事業

☆：優先課題ではないものの事業化された事業

3-3 実施プロセスにおける特記事項

(1) 活動の実施状況

本プロジェクトで導入されている3つの手法のうち、MMOについては既に2001年からINTA、UNAG、JICAの作業グループが野原専門家の支援を受けており、マニュアルが作成されていたが、DPCとEPPについては本プロジェクトの開始後に既存の手法を取り入れ

¹⁶ ティピタパ市役所が設計費用を負担し、現在日本大使館の草の根無償資金援助に申請中。

¹⁷ マタガルパ市役所とコスタリカ熱帯農業研究教育センター（Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza : CATIE）が実施中の流域保全を目的としたプロジェクト

ながらモデルコミュニティでの活動をとおして確立された。当初の活動実施計画（Plan of Operation : PO）では、DPC や EPP のマニュアル作成期間がかなり短く設定されているなどの不都合があったため、開始当初に PO を改訂し、関係者の合意を得て、その後は改訂後の PO に沿って活動がほぼ計画どおりに進められている¹⁸。

MMO の研修は当初一度のみの実施が計画されていたが、1 度実施した後も継続して実施され、住民や関係者のモチベーションを高く維持することに役立っている。また、それぞれの手法については活用しながら常に改善していく方針であることから、マニュアルの作成や改訂も必要に応じた時期に実施された。

また、対象地域外でのセミナーの実施については、対象 3 市の ETL やモデルコミュニティ以外にも、対象 3 市の全 INTA 技術普及員や UNAG のメンバーに対しての研修、対象市の ETL 以外の市役所職員への研修、対象市のその他の農民プロモーターへの研修など数多く実施された。特に 2012 年には本プロジェクトの手法をより効率的に普及するための体制を検討しており、その一環としてマナグア県シウダ・サンディエーノ市マサヤ県のティスマ市において市役所の職員に研修を実施し、市役所の職員が直接コミュニティで研修を行う方法を試験的に実施した。この試みではシウダ・サンディエーノ市では職員 130 名に対して MMO 研修が実施されたり、両市において比較的短い期間で選出されたコミュニティで MMO、DPC、EPP のプロセスが進むなど、市役所の強いイニシアティブにより計画よりも多くの活動が行われた（詳細は付属資料 6：研修実績を参照）。

モデルコミュニティでの事業の実施、モニタリング、評価の活動は各コミュニティの自助努力で取り組まれているため、本プロジェクト側の計画に沿って実施されているわけではないが、各コミュニティのイニシアティブにより、既述のとおり想定以上の数の事業がプロジェクト期間中に実現されている。

(2) プロジェクトの実施体制

プロジェクトの上位の意思決定機能としては、合同調整委員会（Comité de Coordinación Conjunta : JCC）が年 1 回実施されている。活動の実施レベルでは、EII が検討した手法を対象地域の ETL、各モデルコミュニティで実施しており、プロジェクト事務局がそれらの活動の側面支援を行っている。各グループのメンバーや機能・役割は下表に示すとおりである。

表 3－5 プロジェクトの実施体制

グループ	メンバー	機能・役割
EII	● 専門家 ● INTA 及び UNAG のカウンターパート ● プロジェクト開始以前から MMO 手法の確立に協力しているその他のアクター（本邦研修参加者など）	● 手法の検討 ● マニュアルの作成 ● ETL のメンバーへの研修

¹⁸ PO の改訂版については当初から関係者の合意は得ていたものの、JCC での正式な承認の手続きが行われたのは 2012 年 4 月に実施された第 3 回目の JCC である。

ETL	● INTA や UNAG の地方事務所のスタッフ ● 市役所職員 ● GPC や学校の教員、教会の代表者など地域のキーパーソン ● コミュニティの代表者（3 名前後）	● 手法の習得 ● コミュニティへの研修 ● コミュニティの事業への支援
モデルコミュニティ	● ETL のメンバーであるコミュニティの代表者 ● コミュニティ住民	● MMO 研修への参加 ● DPC、EPP の実施 ● コミュニティの事業の実施
プロジェクト事務所	● 専門家 ● 現地スタッフ	● 各活動のロジスティックス ● 関係者との調整 ● 各活動の文書化の支援 ● その他必要な側面支援

関係者への質問票調査の結果によると、各関係者間のコミュニケーションは良好に保たれており、活動実施に必要な情報共有や連絡が円滑に行われている。

(3) 関係者のプロジェクト活動への参加状況

モデルコミュニティでは、ETL に参加しているコミュニティリーダーたちや、リーダーの活動を助ける支援グループのメンバー達は本プロジェクトの手法に感銘を受け、高いモチベーションの下、コミュニティでの研修活動や優先度の高い事業に取り組んでいることが確認できた。その他の住民の参加度はプロジェクト実施前よりもかなり良好であることが各リーダーへのヒアリングで確認できたが、コミュニティによっては「3－5 問題点及び問題を惹起した要因」にも示すとおり、内部のコンフリクトや人間関係、社会的背景から、十分な参加を得ることが困難なケースもある。

その他の関係機関の参加については、対象地域の各市役所は ETL のメンバーとしてプロジェクトに参加し、手法の研修を受けたりその他のコミュニティでの活動に参加したりしている。プロジェクトが進展するにつれてプロジェクトに対する理解度が増し、INTA、UNAG、コミュニティなど他の ETL メンバーとの連携も醸成されている。その結果、市役所によるモデルコミュニティで優先度が高い社会分野の事業に対する資金的支援が実現している。また、モデルコミュニティによっては保健関係者や教育関係者との連携で事業を実施しているケースもあり、本プロジェクトを通じて強調されてきた異なる組織間の連携の結果として事業が進展していることが確認された。一方、ETL の活動に GPC のメンバーのような主要なコミュニティの代表者の参加が得られないことで、コミュニティ事業の進展が阻害されているケースもあり、そのようなケースではどのように理解を得て活動を促進していくかが課題になっている。

(4) 2011 年 10 月の運営指導の提言のフォローアップ状況

2011 年 10 月に実施された運営指導では主に以下のような提言が残されており、それに対して下表に示すようなフォローアップが実施されてきた。

表 3－6 提言のフォローアップ状況

提言	フォローアップ状況
評価分析（１） プロジェクトの成果を持続させるための INTA 及び UNAG における仕組みづくりの検討	● INTA は技術普及の戦略として、農民プロモーターを研修し、農民から農民への技術普及に取り組む方針を持っている。その農民プロモーターへの研修カリキュラムに MMO が組み入れられおり、今後はカリキュラムに沿って研修を実施することになっている。 ● INTA の中央北部支部では全 35 名の技術スタッフに MMO 研修を実施しており、農民プロモーターへの研修が開始されている。 ● モデルコミュニティは当初から INTA や UNAG の活動地域に選定されているコミュニティに中から選出されているため、INTA の通常業務や UNAG の組合業務を通じて今後も各コミュニティを担当している技術スタッフがコミュニティを定期的に訪問し、指導していくことが予定されている。 ● モデルコミュニティによっては既に十分なエンパワーメントが観察されているが、そのようなケースでは既に自分たちで活動を形成し実施していく能力があり、今後は多くの支援を必要としないことが予測されるケースもある（マタガルパ市の 3 つのコミュニティ）。 ● 本プロジェクトの手法をより少ない投入で効率的に実施し効果が保証できるような実施体制を模索しており、現在はシウダ・サンディエーノ市とティスマ市で市役所が中心となって活動を進める仕組みを試験的に導入している。
評価分析（２） 簡易で実地的なパイロット事業のモニタリング・評価手法の検討	● モニタリングは各事業の担当グループと ETL リーダーが実施し、最終的にはその結果を住民集会で発表し住民が評価するという簡易かつ実地的な手法が導入された。 ● それらの手法は EPP のマニュアルに記載された。
評価分析（３） 残りの期間の効率的な実施プロセスの検討	● 上述のとおり、モニタリングは担当グループレベルで実施し、最終報告のみ住民集会で実施することにするなど、効率的な実施プロセスが検討され、実施されている。
参加型開発 / 地方行政（１） 手法の確定（評価プロセスの確立、EPP でのプロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management : PCM）手法の活用方法の検討）	● 評価プロセスについては、住民集会で評価の判断をする方法が導入された。 ● EPP の手法が複雑であることが指摘されていたが、手法の検討の結果、PDM は作成せず問題解決のための活動提案を活動計画に入れて目標達成の道筋を明確にする方法に改訂された。
参加型開発 / 地方行政（２） 手法の展開（残り期間は現行の対象地域で手法の確立に努める）	● 対象地域で活動が継続されており、コミュニティ事業も進展している。

参加型開発 / 地方行政 (3) ファシリテーション技術の向上	● 短期専門家の投入でファシリテーション技術講習が実施された。11 月にも再度実施する予定。
参加型開発 / 地方行政 (4) 住民が実施する事業の分野 (農業分野の事業を優先的に実施する可能性を探る)	● 当初、優先問題は 8 割が社会分野だったが、INTA や UNAG の支援により、実施されたコミュニティ事業の約半数は農業分野の事業となった。 ● 農業分野の課題が優先問題に入っていない場合でも、課題として認識されており希望がある場合は農業分野の事業を実施しており、現在そのような事業が 4 件実施されている。
参加型開発 / 地方行政 (5) 住民の意欲のピークを越えた際の対応策の検討	● ニカラグア自治大学 (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua : UNAN) の人類学部の教授やインターンの協力により、モチベーションの低下に影響する事柄を特定し対応策を検討するための「動機づけ研究」を実施中である。
参加型開発 / 地方行政 (6) プロジェクトの広報 (外部への説明の強化)	● INTA のホームページ上にプロジェクトの紹介を立ち上げた。 ● JICA ニカラグア事務所の協力で新聞のインタビュー取材に対応した。 ● 現在 INTA のメディアチームの協力によりプロジェクトの紹介ビデオが作成されている。

3-4 効果発現に貢献した要因

プロジェクト活動の促進や効果の発現に貢献した要因として、以下の点が確認された。

- 従来の参加型農村開発手法 (DPC 及び EPP) を実施する前に、住民のモチベーションを高めるための自己啓発と連携を強化するための組織作り手法 (MMO) を導入したことが、その効果が高く、多くのモデルコミュニティで積極的な活動が展開され、アウトプットの発現に大きく貢献した。
- 各モデルコミュニティでの問題分析の結果として選出され形成された事業には社会分野の事業が多く、外部の資金援助が必要なケースも多いが、当初より ETL への参加を呼びかけ、手法の研修やその他の活動をとおして市役所との連携が促進されたことにより、いくつかの事業は市役所の資金的な支援を受けて実施することが可能になった (表 3-4 参照)。
- マタガルパ市では地理的に距離が近く関係が良好な 3 つのコミュニティがモデルコミュニティとして選ばれている。それにより、3 コミュニティのリーダーが協力して、コミュニティ内や近隣の他コミュニティに対して研修を実施するなど、想定以上の活動を展開している。

3-5 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクト活動の実施や効果の発現をネガティブな影響を及ぼした要因として、以下の点が確認された。

- プロジェクト開始後間もない 2009 年半ばから 2010 年初め頃までの間に INTA では人員削減が行われ、カウンターパートに変更が生じたり職員の意欲が低下するなどによりプロジェクト活動に遅れが生じた。
- プロジェクト期間中をとおして、活動にかかわっている INTA や UNAG の人材の異動が生じることがあり、円滑な活動実施に影響を及ぼした。
- モデルコミュニティの中にはコミュニティ内の政治的な対立や人間関係などのコンフリクトが大きく影響しているケースがあり、そのような場合では本プロジェクトの手法の効果が十分に発現されなかった。また、GPC のリーダーなどコミュニティ開発のキーとなる人物が十分に本プロジェクトに参加していない場合なども、円滑な活動実施にマイナスの影響を与えた。
- モデルコミュニティの中には、住民の多くが農業従事者ではなく近隣の工場労働者であるコミュニティが含まれていた。そのようなケースでは、住民は仕事の都合でコミュニティの活動に対して積極的ではなく、本プロジェクトの手法の効果が十分に発現されなかったが、手法の汎用性に関して教訓を得ることができた。

第4章 評価結果

4-1 5項目ごとの評価

4-1-1 妥当性

本プロジェクトは対象地域のニーズや政府の優先課題、日本の対ニカラグア支援戦略との整合性が高い。また、開発課題に貢献する手段として適切な手法を用いていることが確認されたことから、本プロジェクトの妥当性は高いと言える。

(1) 対象地域の社会のニーズ、政府の優先課題、実施機関の戦略との整合性

ニカラグア政府の国家開発計画（Plan Nacional de Desarrollo Humano : PNDH 2009-2011）は、地方の中小農民の能力改善を通じた食糧安全保障の実現と中小農民の組織化を農牧林行分野の開発戦略としている。さらに農業セクタープログラム（PRORURAL Incluyente 2010-2014）では「公平な人間開発と持続的な資源活用を通じた経験知識の蓄積」を開発の目標に掲げ、地域住民の参加を促進するテリトリーアプローチを重視している。更に、地域住民の主体的な参加を促進するための中米テリトリアル農村開発戦略（Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial : ECADERT）にニカラグア MAGFOR も合意している。これらのニカラグア政府の政策は現時点で変更はなく、引き続き本プロジェクトとの整合性は高い。

また、INTA は農業技術の研究開発と普及によって、農村地域の家庭の貧困削減、食糧不安の改善を目的とした政府機関であり、農業技術の普及による農村開発は INTA の業務である。また UNAG は中小農家の連合組織で農村地域の経済開発を目的として農民の組織強化に取り組んでいる。これらの組織の業務内容や、農村開発を推進する能力の強化といった INTA と UNAG の業務目的は、現時点で変更はなく、本プロジェクトの目標と一致している。

(2) 日本の支援政策との整合性

外務省の対ニカラグア共和国事業展開計画（2011 年）において、日本の対ニカラグア援助の重点分野の 1 つに「農村における貧困削減」が挙げられており、本プロジェクトは「農村地域貧困削減支援プログラム」に属するプロジェクトの 1 つである。本プログラムの主要課題は主に作物生産技術・普及と貧困削減をめざした農村（地域）開発に分けられるが、本プロジェクトは後者に貢献する主要な事業として位置付けられている。上記支援政策やプログラムに現時点で変更はない。

(3) 手段としての適切性

本プロジェクトは、上述の支援政策の下、コミュニティの自助努力意識を向上させ、地域開発能力を醸成させることを目標としている。そのための手段として、本プロジェクトにおいて最も特徴的な手法が MMO であるが、多くの関係者から農村開発にかかわる各アクターのモチベーションを高め、農村コミュニティの自立や組織間の連携、住民同士の協力を醸成する有効な手段であると高く評価されている。本評価調査においても、関係者や各モデルコミュニティのリーダーから MMO 研修の内容が心に響き、意識や態度に大き

な良好な変化をもたらした様子を確認することができた。また、高まったモチベーションを効果的に農村開発の自助努力に結び付ける参加型農村開発手法として、DPC や EPP についても対象コミュニティに適したツール・プロセスが形成されていることが確認できた。これらの手法は今後も活用しながらより適切なものに改善されていく必要はあるものの、全体としてこれらの手法は本プロジェクトの略称として広く知られている「Alianza Comunitaria（コミュニティの連携）」モデルとして有効性が実証されたと言える。

(4) 対象地域の適切性

本プロジェクトでは、1) 2001 年から実施されている野原専門家の MMO 研修を受けた人がいるコミュニティ、2) 本プロジェクトの活動に賛同する意思を示したコミュニティ、3) INTA と UNAG、またはその 1 つの活動対象に含まれているコミュニティ、といった 3 つの条件で対象市とモデルコミュニティを選出した。効率的な活動実施を考慮した適切な条件での選択であったと考えられるが、一方、農業従事者が少なく住民の多くが周辺の工場労働者であるコミュニティでは住民の参加意識が低いケースや、コミュニティ内で政治的な対立や人間関係によるコンフリクトが大きい場合は、期待していたような効果が発現しなかったことが確認されている。

また、対象コミュニティの数については、12 を対象に活動を展開したことは、長期専門家 1 名という限られた投入で手法を試用しながら確立する作業としては数が多すぎたという指摘がある一方、様々な社会状況のコミュニティで手法を試用することで、手法の汎用性や限界を実証することができたことは有意義であったと言える。

(5) 他の支援機関や JICA の他事業との連携の適切性

「(2) 日本の支援政策との整合性」で述べた農村地域貧困削減支援プログラムに属する次の 2 件の技術協力プロジェクトと連携した活動が行われた。「小規模農家のための持続的農業技術普及計画」は本プロジェクト同じく INTA を実施機関とした 5 年間のプロジェクトで、プロモーターの技術向上や INTA の技術基盤の強化に取り組んでいる。一方で本プロジェクトが農民のモチベーションや自助努力を高めることで農業技術普及の効率の向上に貢献することから補完関係にあり、いくつかのモデルコミュニティで同プロジェクトの技術支援（ミミズ肥料、苗土作り等）を受けている。一部対象地域が重複するサイトでは合同で活動を実施した実績がある。「プエルトカベサス先住民コミュニティ生計向上計画プロジェクト」は大西洋地域の特殊な社会・文化・環境における地域開発能力の醸成を目的に 5 年間実施されており、本プロジェクトが MMO に関する支援を実施したり、逆に農業技術（水撃ポンプ、上総掘り等）の支援を受けるなどの連携が持たれた。

4-1-2 有効性

プロジェクト目標の達成度は概して高く、また本プロジェクトのアウトプットが発現している結果としてプロジェクト目標の指標が達成されていることが確認された。よって、本プロジェクトの有効性は高いと言える。

(1) プロジェクト目標の達成見込み

「3-2 プロジェクト目標の達成度」で示したとおり、プロジェクト目標の指標の達成度は高く、プロジェクト目標の達成が見込まれる。参加・結束・能力の向上のレベルは地域やモデルコミュニティにより異なっており、住民や各アクターのコミュニティ開発への関心度やコミュニティ内のコンフリクトの状況が影響していることが指摘されているが、概して高いレベルでの向上が確認されており、多くの関係者に高く評価されている。現時点ではモデルコミュニティでは十分な活動実施により効果が発現しているが、今回向上が認められた中央・地域レベルのアクターの能力が、モデルコミュニティ外の地域でどのように農村開発の推進に繋がられていくかは今後の活用が待たれる。

(2) プロジェクト目標とアウトプットの因果関係

関係者によると、モデルコミュニティとそれ以外のコミュニティの開発に取り組む姿勢や能力に関する違いは明らかであり、本プロジェクトをとおして関係者の参加型農村開発の必要性への認識が高まり、手法が習得され、住民の参加が向上したことで、関係機関の支援が届くようになったことが、プロジェクト目標である農村開発を推進する能力の強化に直接つながっていると言える。

プロジェクト目標達成のための外部要因としては、「カウンターパートの人事異動が頻繁に発生しない」、「ニカラグアの経済・社会的環境が急激に変化しない」の2点が挙げられている。前者は「3-5 問題点及び問題を惹起した要因」で述べているとおり、プロジェクト前半の活動に影響を及ぼしたが、今後は既に自助努力や連携による相乗効果の概念が浸透したコミュニティでの農村開発の推進においては大きな阻害要因にはなり得ないと考えられる。後者については、プロジェクト目標の達成に影響を与えるような規模での変化は生じていない。

4-1-3 効率性

本プロジェクトでは、限られたインプットを活用し様々なアクターと連携することで活動を促進し、その結果としてアウトプットを発現させていることから、高い効率性が認められる。

(1) アウトプットの達成状況

「3-1-3 アウトプットの達成状況」で示したとおり、アウトプット1及び2の指標の達成状況は良好であり、プロジェクト全体としての達成度は高いと言える。モデルコミュニティの中には達成状況が十分ではないケースもあるが、プロジェクト活動の範疇外の要因が指摘されており、今後の活動を検討する際の教訓が得られている。

(2) アウトプットの達成とプロジェクト活動の因果関係

アウトプット1、2共に本プロジェクトの活動の成果として産出されたものであると言える。モデルコミュニティにおける参加型農村開発の必要性への認識や、手法の活用、コミュニティの参加状況などコミュニティの発展に向けた取り組みは、プロジェクト活動を実施していない他コミュニティと比較して著しく良好であることが多くの関係者から指摘されている。

アウトプットの達成に影響を与える外部条件は PDM では特定されていない。しかし、一連の活動をとおして、同じようなインプットを行ったものの十分なアウトプットが生じていないコミュニティにおいて、アウトプットの産出を阻害した要因は、「3－5 問題点及び問題を惹起した要因」で述べたとおり、コミュニティ内のコンフリクトや、社会状況に起因するコミュニティ開発への住民の参加度の低さなどが指摘されており、それらはアウトプット達成の外部条件であると言える。

(3) 投入の質、量、タイミング

本プロジェクトは、長期専門家は1名のみの配置であり、限られた投入の中で12ものモデルコミュニティで活動を展開しており、投入が効率的に活動に活用され、アウトプットの産出に結びついていると言える。一方、カウンターパートは適切な人材が配置されているものの、それぞれの通常業務を抱えているため、プロジェクトの活動に従事できる時間は限られたものであった。そうした状況で、研修など活動やプロジェクト実施に必要なロジスティックスや調整等は日本側の投入で雇用している現地スタッフが支えており、各地域・コミュニティレベルの関係者と良好なコミュニケーションを維持しながら活動を展開することが可能であった。

4－1－4 インパクト

本プロジェクトは上位目標の一部はすでに達成されており、今後更に達成度が伸びていくことが期待できる。更に、対象地域では以下に示すような様々な正のインパクトが確認されている。

(1) 上位目標の達成見込み

上位目標である「対象地域において、コミュニティのニーズに基づき農村開発事業が実施される」については、「2017年までにモデルコミュニティにおいて、農村開発事業が実施される」という指標が設定されているが、プロジェクト目標の達成状況で述べたとおり、優先度が高い事業では25件、更に農業関連の案件4件を足すと、29件の事業が実施されている。本評価調査で実施した各コミュニティでのインタビューでは、多くのコミュニティのリーダーがプロジェクトの手法を習得し、自立や相乗効果を主とする本プロジェクトで導入した手法を継続して実行に移していくことを表明していることから、上位目標の達成見込みは高いと言える。

(2) 波及効果

本プロジェクトの正のインパクトとして以下の点が確認された。なお、負のインパクトは確認されなかった。

- モデルコミュニティでは優先度の高い問題を解決するための事業が行われているが、それらの事業の効果が既に様々な形で発現している。以下はそれらの一部である。
 - 生産性を向上する活動により、既に収量が増加した。
 - 個別での営農から共同作業に取り組むことで、生産コストが減少した。
 - 収穫物・生産物の販売場所を確保する活動により、売り上げが増加した。

- コミュニティの衛生を改善する活動により、ごみの廃棄が減少した。
- 保健所を改善する活動により、設備やサービスが改善した。
- 保健に関する問題に取り組む活動で、子どもの下痢や気管支の疾病が減少した。
- 学校（幼稚園）の施設の改善の活動により、子どもたちが安心して学校に行けるようになった。
- 給水施設の改善に取り組むことで、住民が水料金を支払うようになった。
- 本プロジェクトの実施をとおして、特に **MMO** が住民に与えたインパクトは大きく、各コミュニティでの調査では以下のような変化が住民リーダーたちから表明された。
 - 以前はコミュニティ内の結束は非常に弱く、人々の関係も希薄で、異なる宗教や政党間でのいざこざが多くあったが、今では協力して問題解決に取り組むようになり、コミュニティの人間関係が改善し、もめ事も少なくなった。
 - 以前は希薄だったコミュニティリーダーに対する信頼が醸成された。
 - 家族や隣人との関係が良好になった。
 - 自分にも色々なことに挑戦できることがわかり、人前で意見を述べることも怖くなくなり、考え方や行動がポジティブになった。
 - 日常生活の中で自分たちで問題を特定して解決策を見つけたり、計画することができるようになった。
 - 以前は責任を持つのが嫌でコミュニティの活動にも参加しなかったが、今は積極的に参加し、活動を支援する人も増加した。
- モデルコミュニティでは住民約 60 名に対し **MMO** 研修を実施したが、その後コミュニティによっては独自に **MMO** 研修を学校の教員対象に実施し教員が生徒の指導に活用していたり、コミュニティの若者に対して研修を実施するなど、想定以上の広がりを見せているケースがある。
- モデルコミュニティのリーダーがモデルコミュニティ以外の周辺のコミュニティで **MMO** 研修を独自に実施する様々な例が確認されている。マタガルパ市の 3 つのモデルコミュニティにおいては、各コミュニティのリーダーが連携して周辺コミュニティに **MMO** 研修を広げている。
- UNAN の人類学部の修士課程では本プロジェクトの手法や内容について扱っており、学生のインターンがプロジェクト活動に参加している。また、国立農科大学（Universidad Nacional Agraria : UNA）では 20 名の教員が **MMO** の研修を受けており、今後本プロジェクトの手法を授業で紹介する動きがある。
- 本プロジェクトの手法を活用し、自治体の意思決定において住民参加を通じたコミュニティ開発の促進を経験したことで、1 つの市役所では市の開発戦略として本手法を適用することが検討されている。

4-1-5 持続性

対象地域内での発展については、各モデルコミュニティで継続の意思が確認され、必要なコストも自助努力により解決していく方法を習得していることから、活動が継続していく可能性は高いと言える。ある程度のフォローアップは必要であるが、INTA の通常業務で継続的にコミュニティを訪問することが可能である。一方、各アクターが熱意をもって手法を他地域に広

げていくことを検討しているものの、実現のためにはより具体的な計画と資金的な裏付けが必要とされる。

(1) 政策・制度面

実施機関である INTA、UNAG は本プロジェクトの成果を高く評価しており、本プロジェクトの手法モデルを今後も活用していくべきであると考えている。具体的には INTA は技術普及の戦略として、農民プロモーターを研修し、農民から農民への技術普及に取り組む方針を持っているが¹⁹、その農民プロモーターへの研修カリキュラムに既に MMO を組み入れており²⁰、今後の研修では実施に移していくことを検討している。また、農民プロモーターの活用は農業技術普及における国家的な戦略であり、国家普及システム（Sistema Nacional de Extensión）において異なる組織間で共通する農民プロモーター養成カリキュラムを整備する動きがあり²¹、INTA ではその共通カリキュラムにも MMO を取り込むことを提唱している。また、各対象地域の地域事務所では、本プロジェクトの手法の有効性を実際に経験し、モデルコミュニティ以外での活動でも活用していきたいという意欲をインタビューから確認することができた。

UNAG については、農民から農民への技術移転プログラム（Programa Campesino a Campesino : PCAC）を実施しているが、他の地域でも同プログラムの下、本プロジェクトの手法を活用していくことを検討している。本プロジェクトの対象地域では、既に同プログラム下の農民プロモーターに対し MMO 研修を実施した実績がある²²。

各対象市の市役所についても、プロジェクトの成果を高く評価しており、市役所の他の活動でプロジェクトの手法を活用する取り組みもなされている。マタガルパ市では市の全普及員に対して MMO 研修が実施され、環境部が実施する環境保全事業の対象コミュニティでも MMO 研修が実施されている。ティピタパ市では、来年はコミュニティ間でリーダーの経験を共有するためのイベントを開催し、本プロジェクトの経験も取り上げることが予定されている。マサテペ市においても、組織間の連携を継続し、本プロジェクトの取り組みを支援していくことが考えられている。

一方で、これらの関係組織において、本プロジェクトの取り組みやその有効性への認識はまだ一部の関係者に留まっていることが指摘される。そのため、各機関が組織として今後どのような展開していくかについては検討されるに至っておらず、まずは本プロジェクトの経験・成果を取りまとめて、県の生産部会や市議会などで発表することが必要とされる。

¹⁹ 2007 年に「INTA における農村プロモーション実施戦略(Estrategia de Implementacion de la Promotoria Rural en el INTA)」が作成され、承認を受けている。現在、MMO、DPC、EPP の各手法の利用を含めた改訂版を作成中であり、2013 年上半期までの完成が予定されている。

²⁰ 2011 年に正式に承認された「農村プロモーター用カリキュラム（Curricula del Promotor(a) Rural Solidario y Voluntario）」には MMO に含まれる 11 のテーマ中 7 つが含まれている。

²¹ PRORURAL の部会として、MAGFOR、経済省、家族経済省（Ministerio de Economia Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa）、国家林業庁（Instituto Nacional Forestal: INAFOR）、生産者組合、NGO、ドナー等が参加し第 1 回目の会合が行われた。

²² 例えば、マナグア県支部で実施している PCaC では FAO やワールドビジョンの支援でトウモロコシやフリホーレス豆の種子バンクの活動をしているが、その活動の一環として参加している農民に対し MMO 研修を実施している。

(2) 組織・財政面

コミュニティレベルでは、組織の成熟度や能力はモデルコミュニティの間でも異なるが、多くの成功を収めているコミュニティでは自助努力で問題解決に取り組み、必要に応じて関係機関に支援を申請していくことで今後もコミュニティの発展のために取り組んでいくことが可能であることが、リーダーたちから表明されている。一方で、住民のモチベーションの維持や、手法の習得度（特に EPP）などの面で引き続き支援が必要であるという意見も多々あり、各コミュニティに対して必要なフォローアップを特定し、継続していくことが望まれる。

INTA の地方事務所の職員による支援の継続性については、ほとんどのモデルコミュニティは INTA の普及員による活動対象コミュニティの中から選出されていることから、今後も技術普及の通常業務の一環として継続的にモデルコミュニティを訪問し、本プロジェクトのフォローアップに取り組むことが可能である。また、EII として育成された中央の人材は、INTA の農民プロモーター育成活動において講師として活用していくことが予定されている。UNAG のメンバーについては今後も継続してモデルコミュニティのフォローアップを行っていく意思が確認されたが、組合活動の一環として無償で活動に参加していることから、コミュニティを訪問する際の交通費などに問題が生じる場合もあることが指摘されている。

対象地域でのフォローアップ活動のための経費については、研修費用やコミュニティ訪問に必要な費用が生じることが考えられる。プロジェクト実施中は日本側の支援で賄われており、ニカラグアが側にそのような活動予算の負担はほとんど生じていなかった。ロジスティックや側面支援もプロジェクトチームが実施していたことから、調整コスト等もほとんど生じていない。今後のフォローアップにはどのような予算や人材がどの程度必要となるかについて検討し、必要な投入を確保する必要がある。

一方、対象地域内での活動の定着・発展を超えて、対象地域外へ手法を広げていくことが様々なレベルで検討されている。INTA は上述の農民プロモーター研修のカリキュラムを実施に移していくことを検討しているが、そのために必要な INTA の技術普及員（全国で 180 名）に対する MMO 研修に必要な予算が確保される必要がある。UNAG についても上述の PCaC はドナーの資金的援助で実施されており、活動拡大の可能性はドナーの資金が得られるかどうかによって左右される。対象各市でも手法の普及に意欲を示しているが、現時点では活動に必要な具体的な計画や資金的な裏付けはない状況である。試験的に手法を導入したティスマ市では、市長が来年度に複数のコミュニティで手法を導入するための予算を確保する旨、表明している。

(3) 技術面

モデルコミュニティではリーダーたちが各手法を習得し、独自に研修を展開している現状が確認されており、技術面の自立発展性は高いと言える。しかし、その習得度はコミュニティや個人によって差があるため、必要な支援を特定し、フォローアップを行っていく必要がある。

INTA、UNAG、市役所などの関係機関についてもプロジェクトに従事してきた職員が各手法を習得し、組織内で他の職員に研修を広めているケースが確認されている。一方、手

法の研修を受けたそれらの職員がすぐに適切にコミュニティで手法を導入することができるわけではないという指摘がある。手法の効果や実際にどのような状況で適用されているかを理解し、積極的に業務で活用できるようになるための手立てが必要とされる。

(4) ジェンダー、文化・社会、環境面

本プロジェクトでは、女性の積極的な参加を促すために、乳幼児を連れての研修への参加を認めるなどの配慮を行ってきた。モデルコミュニティの中には、女性の収入向上の事業として手工芸（織物）や針なしミツバチの養蜂に取り組んだり、女性が生産物を直接消費者に販売するための直売所を設置するなどの活動が行われており、多くの女性が積極的に活動に参加している。MMO の研修は特にジェンダーにフォーカスした内容ではないが、自尊心や自立をテーマとして扱った結果、男女の差なく平等なエンパワーメントが促進されている。このような点から、ジェンダーイシューの緩和に貢献していると言える。

また、本プロジェクトの手法は参加型の分析結果に基づきコミュニティのニーズに沿った活動展開が基本となっていることから、コミュニティの文化・社会・環境面のニーズに反して自立発展性を阻害するような状況が生じることは考えにくい。

4-2 結論

以上のように、全体として本プロジェクトの目標は達成されたと判断され、本プロジェクトが導入した手法は農村開発におけるモチベーションや参加型農村開発の必要性への認識を高め各アクターの連携を促進する手法として有効性が高いことが確認された。残りのプロジェクト期間にはマニュアルの改訂やコミュニティ事業のモニタリング・評価など残された活動があるが、それらは達成が見込まれている。妥当性、有効性、効率性、インパクトはそれぞれおおむね高いレベルにあると考えられ、自立発展性については対象地域内では活動が継続していくことが見込まれている。よって、日本の協力は現在設定されている協力期間をもって終了することが妥当である。今後、対象地域での継続的发展を確実なものとし、多くのアクターが望む手法の他地域への拡大を組織的に具体化していくためには、以下の提言を考慮に入れつつ、関係機関での連携を保持しながら自助努力を更に深めていくことが期待される。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

【プロジェクト終了までに行うべきこと】

(1) セミナーの開催

プロジェクト終了までにプロジェクトの成果を関係機関で共有し、プロジェクト終了後の活動の継続実施を促進するために、以下のようなセミナーを開催すること。

- INTA 及び UNAG のプロジェクト対象地域内外の関係者以外に対し、プロジェクトの活動、成果等を共有する。また、プロジェクトの手法に関する研修も行う。
- MAGFOR 等の国内機関及び IDB、FAO 等の国際機関に対してプロジェクトの活動、成果等を共有する。
- 対象3市の INTA 地域事務所では、それぞれの生産者部会等で紹介すること。
- 対象3市の市役所では、新市議会などで紹介すること。

(2) 2013 年度予算計画の策定

プロジェクト終了後は、コミュニティリーダーの再研修やコミュニティ間の交換会などの実施経費、新たなコミュニティで本プロジェクトで導入された活動を実施する際に必要となる研修やワークショップの実施経費を INTA は予算を要求する必要がある。したがって、INTA は、プロジェクトチームの支援の下で、2013 年度の活動計画を策定し、必要経費を算出し 2013 年度の予算要求に盛り込むこと。

(3) 補助教材の整備

関係機関の内部研修、プロモーター育成研修等におけるファシリテーター用の補助教材として、本プロジェクトで形成した手法モデルの意義、内容、各手法（MMO、DPC、EPP）、実施事例に関する視聴覚教材や印刷教材をプロジェクト終了までに作成する。

【INTA への提言】

(1) 本プロジェクトの手法（Alianza Comunitaria）の明文化

本プロジェクトをとおして導入された手法は、農業生産者の動機づけ、問題分析能力、生産活動の計画・実施能力を高める手法であることが実証され、INTA は、農業普及を実施していくうえで本プロジェクトの手法が極めて有効であることを確認した。これを踏まえ、INTA に対し以下を提言する。

- 農村プロモーション実施戦略の中に、本プロジェクトの手法の意義・内容及び今後の農業技術普及の重要な手法の1つとすることを明記すること。
- INTA は、プロモーターの研修カリキュラムの中に、現在導入済みの MMO のみではなく、DPC 及び EPP についても取り入れること。

(2) 技術者及びプロモーターへの研修

INTA は内部の技術者の研修及びプロモーターの研修において、本プロジェクトの手法の意義、内容、具体的手法、実施済みの事例を習得させること。

【UNAG への提言】

(1) 普及事業での本プロジェクトの成果の活用

UNAG は、農業生産技術の普及及び農村生活の改善に有効である本プロジェクトの手法を、PCaC 等の主要な普及事業の実施に活用していくこと。また、対象地域外の PCaC の活動でも本プロジェクトの手法が導入されるよう、他県のメンバーを巻き込む具体的な方策を検討すべきである。また、その際に必要な研修は INTA と共同で行うことが望ましい。

【双方への提言】

(1) INTA、UNAG 間の連携促進

本プロジェクトの手法の今後の継続的な活用・実施にあたり、INTA と UNAG は連携をよりいっそう促進すること。

(2) 市役所等との連携促進

今後、本プロジェクトの手法を継続的に活用・実施していくうえで、コミュニティが所属する市役所等との連携をよりいっそう促進すること。

(3) 本プロジェクトの手法の意義・内容の国家戦略への反映

INTA と UNAG は、現在検討されている国家普及戦略の主要な関係団体であり、持続的な活動を担保していくため、同戦略において本プロジェクトの手法の意義・内容が反映されるよう努めることが望ましい。

5-2 教訓

(1) EII、ETL を通じた多くのアクターの参加

本プロジェクトにおいて、EII 及び ETL に INTA、UNAG 以外にも市役所等の機関が入っていたことにより、コミュニティで立案された社会開発事業の実施を円滑に行うことができた。特定の分野だけではなく、インフラ、教育、保健等様々な事業を参加型開発の手法を用いて実施する際、特定分野のアクターだけでなく、市役所や民間企業等の参加もすることが重要である。

(2) 自立意識醸成の手法の導入

本プロジェクトにおいては、従来の参加型開発の手法を取りまとめたもの（DPC、EPP）の前段階にコミュニティの自立意識を醸成し、モチベーションを高める活動（MMO）が盛り込まれたことが、他の参加型開発に関するプロジェクトとの大きな違いであり、この MMO が果たした役割は非常に大きいと言える。したがって、参加型開発を中心に据えたプロジェクトを実施する際、MMO のような自立意識を醸成させるプロセスを盛り込むことが重要である。

第6章 団長所感

(1) プロジェクトの成果

3市12コミュニティでのパイロット事業はおおむね順調に進展し、中には2サイクル目のプロジェクトを開始したところがある他、別サイトでも2つのパイロットプロジェクトが始まるなどの波及効果も認められ、本プロジェクトの手法（*Alianza Comunitaria*（コミュニティの同盟）との名称が現地では定着）がコミュニティ開発に有効なものであることが実証されたと言える。

INTA 副長官、UNAG 会長ともに、本プロジェクトの手法が、生産者側の主体性の喚起（動機づけ）と参加型の自発的な事業実施、さらに市役所等の関係機関と INTA、UNAG との信頼関係及び連携の促進といった効果を高く評価している。

協力期間延長にあたり課題とされた、MMO（動機付け）、DPC（参加型農村社会調査）、EPP（参加型計画）等の実施手法の確立とそれらの研修カリキュラム等への適切な反映については、パイロットプロジェクトを通じた実証によりマニュアル化や INTA プロモーター用研修カリキュラムへの反映等の作業が進展しており、EMM のワークショップ用教材の作成と EPP のマニュアルの改定についてもプロジェクト終了までに完成されるめどが立っている。

プロモーターの育成を通じた、農業生産技術の開発・普及に重点を置いている INTA にとって、生産者側の動機づけと生産者参加型での農村社会の診断分析と計画・実施という本プロジェクトのアプローチは、INTA の普及戦略を補完し農業レベルでの生産性向上を促進させる重要な手法として認識されつつあるように思われた。INTA は特に生産者側での普及技術の習得能力の向上を通じて技術の導入が促進されることを期待している。他方、3年間のプロジェクトで養成された INTA 及び UNAG の内部人材は、プロジェクトの成果指標は達成しているものの、他地域への展開を進めていくうえでは数的に十分とは言えず、またドナー等の外部リソース（人的、資金的）に事業予算の多くを依存せざるを得ない INTA 及び UNAG において、現在の実施体制をそのまま維持発展させるには困難が伴うのが現実であり、少なくとも、実証された実施手法及び実施体制については、特別プロジェクトとしての位置づけではなく、既存の研修体制や、通常の普及体制（INTA の中央レベル、地方レベル、その下のプロモーター配置体制）への実効的な取り込みが必要である。

(2) 成果の持続性について

プロジェクトの実施機関である INTA 及び UNAG は、プロジェクトで実証された本プロジェクトの手法（MMO による動機づけ、DCP 及び EPP による診断・調査、計画・実施と、EII、ETL、コミュニティのフォローに基づく実施促進体制、必要に応じた市役所等との連携）を継続して行きたい意向は有しているものの、双方の機関が直面している厳しい財政状況や人的資源の制限を踏まえると、プロジェクト実施中の体制をそのまま維持することは困難と思われる。

UNAG のスタッフは無償奉仕活動として本プロジェクトに参加しており、ドナー支援のプロジェクトに従事する等の通常業務に付加された業務については、人件費もドナーの支援に依存することが多い。UNAG の会長（元農牧大臣、元 INTA 長官）は本プロジェクトのよき理解者かつ推進者ではあるが、UNAG が通常の予算及び人員で関連事業を実施していくことは困難である。

当面は、全国的な国家機関である INTA が今後の中心的な実施機関となり、本プロジェクト

の成果の継続及び着実な面的展開を図ることが肝要である。

実態として INTA は独自の事業予算は極めて厳しくドナー資金への依存度が高い。本プロジェクトの手法の活用にあたっては、INTA の技術普及戦略である農村プロモーション実施戦略（通称：Promotoria Rural）の中に本プロジェクトの手法を活用することが明文化され、研修カリキュラムに MMO、DCP、EEP の各手法及び Alicanza Comunitaria の事例・経験が反映され（MMO のみ既にカリキュラムに反映済み）、組織内部の技術者及びプロモーターを通じて確実に業務に活用されることが重要。通常の研修・ワークショップの実施予算でさえ予算的には不足しているのが現状であることから他ドナーが支援する関連プログラムにおける活用が強く望まれる。INTA 側の説明では実施が予定されている IDB プロジェクト（農業省及び INTA の機能強化を目的としており、プロモーターを活用した小規模農家の生産性向上も含まれる）において活用することが述べられた。（実施中の JICA の別案件「小規模農家のための持続的農業技術普及プロジェクト」（2013 年 3 月終了が予定される。）の成果についても、上記の IDB プロジェクトに継承される見通しである。）

UNAG も参加組合団体、生産者組織等への支援事業は、他ドナーの支援事業の形で実施されている。マナグア県支部の代表者（本プロジェクトの UNAG 側主要カウンターパート（Counterpart：C/P））によれば、JICA プロジェクトの成果は、今後 FAO、スウェーデン組合連合の支援を得て実施する事業の中で活用されるとのことであった。

パイロットプロジェクトの内容は社会開発分野（水、保健、農外産業、農村インフラ等）が多く取り上げられており市役所と連携しつつ実施されているが、INTA 及び UNAG のイニシアティブ上は、農業分野（生産、流通、販売）での事業実施を優先していくのが望ましい。

IDB の農村開発、自然環境保全、観光、防災等のセクター担当者との情報・意見交換から得た感触として INTA が Promotoria Rural の中で本プロジェクトの手法をオーソライズすれば、IDB が近々開始予定の INTA を実施機関とする「農業生産性向上プロジェクト」の中で活用される可能性は十分にあると思われた。評価報告書とミニッツを IDB に送り共有することにし、またプロジェクトの最終セミナーへの参加を依頼した。

INTA や UNAG の現場レベルでの普及活動や、各コミュニティレベルの事業支援及び他地域への展開支援のために、青年海外協力隊の活用も検討の余地があるのではないと思われる。

(3) プロジェクト終了までの活動

本案件の成果を組織内に周知し終了後の取り組み方針を確認する終了時セミナーと、外部の関連団体（UNAG、市役所、大学、自治省、ドナー）に対するセミナーを開催することが有効と思われる。その際、プロモーターを通じた農業技術普及のコンポーネントを含む事業に対し支援しているドナーの参加を得て、本プロジェクトの手法の有用性の周知を図るべきである。

補助教材（MMO 講義のビデオ教材等）を作成することも重要である。特に、2000 年から継続して派遣され、MMO 手法の完成に多大な功績を遺した野原専門家（日系ブラジル人専門家）による指導内容は、指導者用の教材として活用価値が高いと思われる。

(4) その他

JICA が実施する農業分野の 3 案件がほぼ同時期に終了する予定であること、また 3 案件ともに INTA の普及事業に関連する内容であることから、それぞれの成果が連携しつつ維持発展

させられる部分があると思われる。具体的には INTA の事業戦略（Promotoria Rural）や、国家普及戦略（農業省が主管し、経済省、INTA、UNAG 等の関係機関及び主要ドナーも参加して策定作業が進行中）など、農業分野事業の政策・戦略の中への JICA プロジェクトの成果の反映を促進させるべきであり、JICA 事務所は、IDB 等の他ドナーが支援する関連分野のプロジェクト検討作業や、国家普及計画の策定作業に積極的に参加又は関与することが望ましい。

参加型農業農村開発プロジェクトは多数ある中で、参加者の自立意識の醸成、オーナーシップの確立はもっとも重要であるが、本プロジェクトでは自立意識醸成の部分に特化した MMO という手法を確立・導入したことが最大の成功要因の 1 つである。その際、行政サービス側自身が自立意識醸成の重要性及びそのための手法を理解しているかが大事だと認識させられた。

農業大学等で本プロジェクトの手法を研究する動きがある。今回は同行に関する詳細な調査はできなかったが、参加型開発手法として大学が MMO 等に関心を持ち出したことは興味深い。今後の動向をフォローすることも有意義であると思われる。

本件のように、ドナー資金への依存体質の強い実施機関を相手にし、終了後の人的・資金的リソース確保上の問題が予見される場合には、プロジェクトの早い段階から、協力終了後の現実的な体制構築のために、ドナー連携を含む仕組みづくりを進めること及び農業普及政策上のある程度高いレベルでの政策への反映作業を始めることに留意するべきと思われた。

付 属 資 料

1. 調査日程
2. 主要面談者
3. PDM（和文）
4. 日本側投入実績
5. ニカラグア側投入実績
6. 研修実績
7. 成果品リスト
8. ミニッツ

1. 調査日程

日付			活動
10月22日	月	AM PM	聴取調査:カウンターパート 聴取調査:INTA 副長官のヒアリング 聴取調査:UNAG 会長のヒアリング 打合せ:ニカラグア側評価委員
10月23日	火	AM PM	打合せ:JICA ニカラグア事務所 聴取調査:カウンターパート・日本人専門家
10月24日	水	AM PM	現地踏査:マサテペ市 El Arenal、El Pochote 会合及び聴取調査:INTA 太平洋南部事務所・UNAG マサテペ支部・マサテペ市役所 現地踏査:マサテペ市 Nuevo Amanecer、Campos Azules
10月25日	木	AM PM	現地踏査:ティピタパ市 San Blas、San Benito Agrícola 現地踏査:ティピタパ市 Chilamatillo、Zambrano 表敬及び聴取調査:ティピタパ市長
10月26日	金	AM PM	現地踏査:マタガルパ市 Nuestra Tierra、Ocotál 現地踏査:マタガルパ市 Jucuapa Centro、Limixito 会合及び聴取調査:UNAG マタガルパ支部、INTA 中央北部事務所、マタガルパ市役所
10月27日	土	終日	資料整理・報告書作成
10月28日	日	終日	資料整理・報告書作成
10月29日	月	AM PM	会合及び聴取調査:シウダ・サンディエーノ市、Cuajachillo #2 代表者 会合及び聴取調査:ティスマ市、San Ramon 代表者 (岩谷・鈴木・櫻井マナグア着)
10月30日	火	AM PM	打合せ:JICA ニカラグア事務所 聴取調査:カウンターパート 聴取調査:INTA 副長官 聴取調査:UNAG 会長 聴取調査:カウンターパート
10月31日	水	AM PM	聴取調査:日本人専門家・カウンターパート UNAG マナグア県支部内プロジェクト事務所訪問 団内協議
11月1日	木	AM PM	聴取調査:ティピタパ市長 現地踏査:ティピタパ市 San Blas 現地踏査:農民マーケット、ティピタパ市 San Benito Agrícola UNAG ティピタパ支部事務所／妊婦の家開所式
11月2日	金	終日	合同評価委員協議
11月3日	土	終日	団内協議・報告書作成
11月4日	日	終日	団内協議・報告書作成
11月5日	月	AM PM	合同評価委員協議 報告書作成
11月6日	火	AM PM	聴取調査:INTA 技術部長 合同評価委員協議 報告書修正・合同評価報告書署名
11月7日	水	AM PM	聴取調査:IDB 農業セクター担当者 JCC
11月8日	木		在ニカラグア日本大使館報告 JICA ニカラグア事務所報告
11月9日	金	AM	マナグア出発
11月10日	土	AM	アトランタ出発
11月11日	日	PM	成田着

2. 主要面談者

【INTA 関係者】

Miguel Obando	副長官
Elvens Sánchez	総合栽培管理プログラム部長
Fátima Bolaño	太平洋南部地域事務所長
Mercedes Castillo	中央北部地域事務所長
Nasser Carrillo	C/P(コーディネーター)／計画部ドナー支援担当
Sebastián Salinas	C/P／ポストハーベストプログラムコーディネーター
Carlos Echegoyen	C/P／研修スペシャリスト
José León Ruiz	C/P／マサテペ組織開発室スペシャリスト
Luis Urbina	C/P／総合栽培管理スペシャリスト
Arsenio Rayo	C/P／マタガルパ組織開発室スペシャリスト
Roger Bolaño	マサヤ市事務所長
Javier Rodríguez	マサヤ市事務所技術普及員
Ana Alanís	マナグア事務所ティピタパ市担当技術普及職員

【UNAG 関係者】

Álvaro Fiallo	会長
Dolores Roa	C/P(コーディネーター)／マナグア県支部長
Ana Julia García	C/P／ティピタパ市支部長
Bernardo Cardenal Traña	マサヤ県支部長
Boanerges Ruiz	C/P／マサヤ県副支部長
Encarnación Calero	ティピタパ市副支部長
José Solórzano	マタガルパ県支部長

【マサテペ市役所関係者】

Jamilethe López	副市長
Sonia Sequeira	市議会秘書
Mauricio Blanco	環境担当職員

【ティピタパ市役所関係者】

César Vásquez	市長
Ligia Ulloa	副市長
Leopardo Bello	市議会秘書

【マタガルパ市役所関係者】

Álvaro Palma	海外協力担当職員
--------------	----------

Juana García	環境課職員
Sonia Riva	環境課職員

【シウダ・サンディノー市役所関係者】

Cecilia Altamirano	市長
Héctor Almendarez Orozco	計画部長
José Asdrúbal Pérez	市営墓地担当
Rosa Varela Carranza	市議会議員
Miguel Ángel Martínez	税務担当職員
José Noé Ramírez Avilés	環境担当職員
Mario Manzanares Gonzales	コミュニティ担当職員
Josefina López	コミュニティ担当職員

【ティスマ市役所関係者】

Imel Hernández Sotelo	市長
Patricia Luna Caldera	副市長
Lilian Urbina	市議会秘書
Asunción Maltes	副市長アシスタント
Francisca Aburto	
Melissa López	固定資産担当職員
Huguet Sánchez	女性・子ども支援担当職員

【その他ニカラグア側関係者】

Evelin Aburto	マサヤ県国会議員
---------------	----------

【日本側関係者】

九笹 逸郎	専門家(プロジェクト運営管理/参加型開発)
-------	-----------------------

プロジェクト名称：農村開発のためのコミュニティ強化計画プロジェクト
プロジェクト期間：2009.3～2012.3 (3 年間)

Ver3 Date of preparation: 19th March, 2009

プロジェクトの枠組み	指標	指標入手手段	外部条件
上位目標 対象地域において、コミュニティのニーズに基づき農村開発事業が実施される。	1) 2017 年までにモデルコミュニティにおいて、農村開発事業が実施される。	1) 農村開発事業の実施報告書等	・農村開発及びニカラグアの貧困削減に関する国家政策が変化しない。 ・カウンタートパートの人事異動が頻繁に発生しない。 ・ニカラグアの経済・社会的環境が急激に変化しない。
プロジェクト目標: 対象地域において、農村開発のアクターが連帯できる体制が構築される。 (←JICA の和文文書ではこのような記載であるが、英語を逐語訳すると、「中央・地域・コミュニティレベルのアクター(EII, ETL, モデルコミュニティ)の参加・結束・能力の向上を通じ、農村開発を推進する対象地域の能力が強化される。」である。)	1) 農村開発に関係する地方組織やコミュニティの代表者の 60%以上が ETL に参加している。 2) モデルコミュニティの 100 以上のメンバーがコミュニティ集会の意思決定に参加している。 3) モデルコミュニティにより提案された優先的の高い解決策の 20%以上が、モデルコミュニティと関係組織により実施される。	1) プロジェクト関係資料 2) プロジェクト関係資料 3) プロジェクト関係資料	
成果 1 中央レベル、地域レベル及びコミュニティレベルの関係者(EII, ETL 及びコミュニティ)が参加型農村開発の必要性を認識し、その手法を習得する。	1) 参加型農村調査及びプロジェクト評価の実施マニュアルが実用可能なものとなる。 2) ETL が各市に設立される。 3) EII が自意識の醸成と組織化を推進するセミナーを 3 回以上実施する。 4) ETL が自意識の醸成と組織化を推進するセミナーを 9 回以上実施する。 5) ETL のメンバーの 40%が自意識の醸成と組織化を促進するためのセミナーを運営(ファシリテート)できる。 6) EII が自意識の醸成と組織化を推進するためのセミナーを実施する。	1) 実施マニュアル 2) プロジェクト関係資料 3) セミナー実施報告資料 4) セミナー実施報告資料 5) セミナー実施報告資料 6) セミナー実施報告資料	

成果2 モデルコミュニティの農村開発への参加が促進され、ともに、行政機関等の支援能力が向上する。	1) 24 以上の問題が優先度の高いものとして選出される。 2) 優先度の高い問題への解決策を検討するための集会在 24 回以上(各コミュニティで 2 回以上)、関係機関とモデルコミュニティの間で開催される。 3) パイロット事業のモニタリング・評価報告書が作られる。 4) パイロット事業のモニタリング・評価の結果を共有するためコミュニティ集会在 24 回以上(各コミュニティ 2 回以上)開催される。 5) モデルコミュニティ間のパイロット事業経験を分かちあうために 3 回以上(各市で 1 回以上)、相互訪問・会合・セミナーを実施する。 6) 農村開発手法及びプロセスの改善計画が作成される。	1) プロジェクト関係資料 2) プロジェクト関係資料 3) パイロット事業のモニタリング・評価報告書 4) プロジェクト関係資料 5) プロジェクト関係資料 6) 農村開発手法及びプロセスの改善計画	
活動 1-1.農村参加型農村調査(DPR)及びプロジェクト評価手法の内容を決定し、実施マニュアルを作成する。 1-2.モデルコミュニティ及び ETL のメンバーを選出する。 1-3.参加型農村開発のファシリテーターとして ETL メンバーを育成するために、セミナー(自意識の醸成、組織化、参加型農村調査及びプロジェクト評価)を実施する。 1-4.自意識の醸成及び組織化を促進するため、モデルコミュニティの代表者のためのセミナーを実施する。 1-5.対象地域外で意欲のあるコミュニティや地方行政機関等に対し、自意識の醸成及び組織化を促進するためのセミナーを実施する。 1-6.セミナーを見直し、改善する。	投入 ＜Nicaragua＞ ● Project's C/P ● Project Office including furniture, basic equipment and basic facilities, telephone, Internet connection ● Machinery and Equipment necessary of the implementation of the Project ● Expense for the implementation of the Project including personnel cost of C/P ＜Japan＞ ● Long Term Expert(1-Project Management/ participatory development, 36MM) ● Short Term Expert (Self-help / Organizing) ● Implementation of Training course in Japan or Third Country ● Materials and equipment ● Complementation part of the operational costs		・本プロジェクトに対する農村地域のコミュニティと関係機関から理解と協力が得られる。

2-1. モデルコミュニティで参加型農村開発調査(DPR)を実施する。 2-2. 参加型農村開発(DPR)の結果からモデルコミュニティの問題を抽出する。 2-3. コミュニティ集会を通じて、それぞれのコミュニティで参加型農村開発調査の結果の共有と、優先度の高い問題の選出を支援する。 2-4. モデルコミュニティが優先度の高い問題への実現可能な解決策をリストアップするのを支援する。 2-5. 地方政府と他の関連機関と共に、優先度の高い問題への実現可能な解決策を選定する。 2-6. 地方政府やその他の関係機関の支援を得てパイロット事業を実施する。 2-7. パイロット事業をモニタリング・評価する。 2-8. コミュニティ集会を通じて、モデルコミュニティのメンバーとパイロット事業のモニタリング・評価の結果を共有する。 2-9. 相互訪問、会話、セミナーを通じて、モデルコミュニティ間のパイロット事業の経験を共有する。 2-10. 参加型農村開発実施手法とそのプロセスを検討する。		
---	--	--

4. 日本側投入実績

1. 専門家派遣

(1) 長期専門家

No.	氏 名	指 導 科 目	派 遣 期 間		
1	九 笹 逸 郎	プロジェクト運営管理/参加型開発	2009年3月24日	-	2013年3月23日

(2) 短期専門家

No.	氏 名	指 導 科 目	派 遣 期 間		
1	ノハラ テツオ	自立意識向上/組織化	2009年6月1日	-	2009年9月30日
			2010年2月1日	-	2010年5月31日
			2010年8月26日	-	2010年10月29日
			2011年1月31日	-	2011年6月30日
			2011年9月1日	-	2011年12月14日
			2012年2月1日	-	2012年6月30日
2	村上 友美子	参加型開発	2012年4月16日	-	2012年6月4日
3	塙 暢昭	ファシリテーション技術の向上	2012年6月10日	-	2012年6月27日

2. 本邦研修

No.	氏 名	所属機関	役職	研修分野	研修場所	派遣期間		
1	Maritza Fuente	国立農牧技術庁 (INTA)	研修部長	生活改善	日本	2010.03.03	-	2010.03.21
2	Boanerges Ruiz	農牧業者連合会 (UNAG)	マサヤ支部 副支部長	生活改善	日本 グアテマラ ドミニカ共 和国	2010.09.25	-	2010.10.22
3	Francisco Diaz	農牧業者連合会 (UNAG)	Limixto 代表					
4	Mauricio Betate	マサテペ市役所	環境課長	ごみ処理 環境改善	日本	2011.08.09	-	2011.09.23
5	Ana Julia Garcia	農牧業者連合会 (UNAG)	ティピタパ支部 長	生活改善	日本	2011.01.15	-	2011.01.28
6	Carmen Tapia	農牧業者連合会 (UNAG)	マサテペ支部 女性部長	地域経済 開発	日本	2012.01.04	-	2012.02.04
7	Roberto Hernandez	農牧業者連合会 (UNAG)	マタガルパプロ モーター	地域経済 開発	日本	2012.02.11	-	2012.03.19
8	Mario Aguilar	農牧業者連合会 (UNAG)	Ocotol 代表	有機農業	日本	2012.2.5	-	2012.2.26
9	Gerardo Rodriguez	農牧業者連合会 (UNAG)	Jucuapa Centro 代表					
10	Concepcion Martinez	農牧業者連合会 (UNAG)	Nuevo Amanecer 代表					
11	Eugenia Pineda	農牧業者連合会 (UNAG)	San Benito Agricola 代表					
12	Orlando Gutierrez	農牧業者連合会 (UNAG)	Campos Azules 代表					
13	Genaro Moya	農牧業者連合会 (UNAG)	マサテペプロモ ーター	有機農業	コスタリカ 日本	2012.06.08	-	2012.09.14

3. 機材供与

年度	No.	機材名	メーカー	型式	数量	金額 (US\$)	受取日	設置場所	利用 頻度	管理 状況	供与先
平成 21 年 度	1	車輛	Toyota	Hi Lux	1	25,000.00	2009.11.17	INTA Central	A	A	INTA
	2	ラップトップコ ンピューター	HP Compaq	6530B	4	4,944.00	2009.9.16	INTA Central	A	A	INTA
	3	デスクコンピュ ーター	HP Compaq	DX-2400	2	1,670.00	2009.9.16	INTA Central	A	A	INTA
	4	コピー機	Xelox	Workcentre 5020	1	3,000.00	2009.9.16	INTA Central	A	A	INTA
	5	プロジェクター	EPSON	Powerlite	1	759.00	2009.9.16	INTA Central	B	A	INTA
	6	ビデオカメラ	Sony	Handycam	2	1,194.00	2009.9.16	INTA Central	B	A	INTA
	7	デジタルカメラ	Kodak	M-340	2	430.00	2009.9.16	INTA Central	B	A	INTA
	8	家具	Amuebliza	Archivador	2	1,724.00	2009.9.11	INTA Central	A	B	INTA
	9	デスクコンピュ ーター	HP	DX-2400	5	3,620.00	2009.12.21	UNAG	A	A	UNAG
	10	コピー機	Canon	1R'1019J	1	690.00	2009.12.21	UNAG Managua	C	C	UNAG
平成 22 年 度	11	車輛	Hyundai	Santa Fe	1	24,900.00	2010.9.26	INTA Central	A	A	UNAG
	12	コピー機	Xelox	Workcentre 5020	1	3,000.00	2011.3.14	UNAG Managua	A	B	UNAG
平成 23 年 度	13	ラップトップコ ンピューター	Samsung	NP-RV411	2	1,000.00	2011.7.13	INTA Central	A	A	INTA
合計						71,931.00					

＜利用状況＞ A: 毎日 B: 週に一度 C: 時々

＜管理状況＞ A: 良好 B: 修理必要 C: 破損

4. 現地業務費

機 関	執行期間	総 額 (コルドバ)	総 額 (日本円)	備 考
国際協力機構 (JICA)	2009 年 4 月～2010 年 3 月	1,722,873	6,891,492	1 コルドバ= 4 円
	2010 年 4 月～2011 年 3 月	2,024,915	8,099,660	1 コルドバ= 4 円
	2011 年 4 月～2012 年 3 月	4,428,227	15,498,795	1 コルドバ= 3.5 円
	2012 年 4 月～2012 年 6 月	700,443	2,451,550	1 コルドバ= 3.5 円
総 額		8,876,458	32,941,497	

5. ニカラグア側投入実績

1. カウンターパートの配置

No.	名前	所属機関	役職
1	Karla Nicaragua	INTA	手法コーディネーター
2	Sebastián Salinas	INTA	ポストハーベストプログラムコーディネーター
3	Nasser Carrillo	INTA	ATP、ATC、Alianza Comunitaria コーディネーター
4	Carlos Echegoyen	INTA	研修スペシャリスト
5	Luis Urbina	INTA	総合栽培管理スペシャリスト
6	José León Ruiz	INTA	マサテペ組織開発室スペシャリスト
7	Arsenio Rayo	INTA	マタガルパ組織開発室スペシャリスト
8	Ana Julia Garcia	UNAG	ティピタパ市支部長
9	Boanerges Ruiz	UNAG	マサヤ県支部副支部長
10	Jaime Pedersen	UNAG	マタガルパ担当プロモーター
11	Dolores Roa	UNAG	マナグア県支部長
12	Carmen Raudes	UNAG	サン・ベニート・アグリコラ担当
13	Francisco Diaz	UNAG	リミキシト担当
14	Juan José Calero	UNAG	カンボス・アスレル担当

6. 研修実績

1. EII が ETL に対して実施した MMO 研修

No-	年	日付	日数	場所	テーマ	参加者	参加人数
1	2009	06/6-10	5	INTA CNIAB	自己啓発と組織作りの再確認	EII メンバー	22
2	2009	08/4-5	2	Masatepe	MMO 研修	ETL Masatepe	23
3	2009	08/20	1	Masatepe	MMO 再研修	ETL Masatepe	11
4	2009	08/24	1	Matagalpa	MMO 研修	ETL Matagalpa	23
5	2009	08/31	1	Matagalpa	MMO 研修	ETL Matagalpa	19
6	2009	09/8-9	2	Tipitapa	MMO 研修	ETL Tipitapa	20
7	2009	09/10	1	INTA CNIAB	MMO 再研修	EII	20
8	2009	10/1-2	2	UNAG Nacional	MMO 再研修	EII	17
9	2009	10/6	1	Nuevo Amanecer	MMO 再研修	ETL Masatepe	7
10	2009	10/12	1	Jucuapa Centro y Limixto	MMO 再研修	ETL Matagalpa	12
11	2009	10/20	1	Jucuapa Centro y Limixto	MMO 再研修	ETL Matagalpa	12
12	2009	11/6	1	Nuevo Amanecer	MMO 再研修	ETL Masatepe	7
13	2009	12/9	1	Matagalpa	MMO 研修	ETL	25
14	2009	12/10	1	San Blas	MMO 再研修	ファシリテーター(ETL)	9
15	2010	01/10	1	Zambrano	MMO 再研修	ETL 及びアシスタント	10
16	2010	01/10	1	San Benito Agrícola	MMO 研修	ETL 及びアシスタント	14
17	2010	01/17	1	Chilamatillo	MMO 再研修	ETL 及びアシスタント	11
18	2010	01/22	1	Jucuapa Centro	MMO 再研修	ETL 及びアシスタント	21
19	2010	02/17	1	San Benito Agrícola	MMO 研修	ETL	10
20	2010	04/5	1	Matagalpa	MMO 研修	ETL	20
21	2010	04/19-20	2	Managua	MMO 研修	EII	19
22	2010	04/28	1	Chilamatillo	MMO 再研修	教員	26
23	2012	06/07	1	Masatepe	SWOT ディスカッション	市の EII メンバー	7
24	2012	06/10	1	Masatepe	SWOT プレゼンテーション	市の EII 及び ETL メンバー	17
25	2010	06/16	1	Matagalpa	EII 会合	EII	4
26	2010	07/01	1	Jucuapa Centro	EII 及び ETL 会合	EII, ETL	20
27	2010	08/03	1	Managua	精神衛生に関する談話	EII	26
28	2010	08/04	1	Masatepe	EII 及び ETL 会合	ETL, EII	26
29	2010	08/26	1	Pochote	自己啓発と組織作り	コミュニティ	31
30	2010	09/03	1	Masatepe	EII 及び ETL 会合	ETL, EII	23
31	2010	09/23	1	UNAG-Managua	Taller de capital social	ETL	15
32	2010	10/05	1	Masatepe	EII 及び ETL 会合	EII, ETL	19
33	2010	10/07	1	Tipitapa	EII 及び ETL 会合	EII, ETL	31
34	2010	10/08	1	Matagalpa	EII 及び ETL 会合	EII, ETL	19
35	2010	10/25	1	San Blas	ETL 及び支援グループ会合	ETL	9
36	2010	11/04	1	Masatepe	ETL 及び支援グループ会合	ETL	15
37	2010	11/16	1	Managua	EII 会合	EII	25
38	2010	12/02	1	Masatepe	EII 及び ETL 会合	EII, ETL	28
39	2011	01/22	1	Jucuapa Centro	MMO 再研修	ETL 及びアシスタント	21
40	2011	01/30	1	Zambrano	MMO 研修	Comunidad	22
41	2011	01/22	1	San Benito Agrícola	ETL 及び支援グループ会合	ETL 及び支援グループ	38
42	2011	05/06	1	INTA Masatepe	MMO 研修	EII, ETL, PCAP	29
43	2011	05/31	1	INTA Masatepe	MMO 研修	EII, ETL, PCAP	28
44	2011	06/20	1	INTA Masaya	MMO 研修	技術普及員	9
45	2011	07/13-14	2	Managua - INTA	MMO 研修	技術普及員	28
46	2011	08/08	1	INTA Masaya	MMO 研修	技術普及員	10

47	2011	08/22	1	INTAMasaya	MMO 研修	技術普及員	15
48	2011	08/26	1	Pcap Masaya	MMO 研修	ETL, EII, Pcap	21
49	2011	08/30- 31	2	INTA Matagalpa	MMO 研修	コミュニティ	28
50	2011	10/06- 07	2	UNAG- Matagalpa	MMO 研修	Pcac	35
51	2011	10/22	1	INTA-Pacífico sur	MMO 研修	ファシリテーター	12
52	2011	10/28	1	Ciudad Dario- Matagalpa	MMO 研修	Pcac 及びプロモーター	23
53	2011	11/15	1	Masaya	MMO 研修	技術普及員	49
54	2011	11/18	1	Dulce Nombre de Jesús, Ciudad Dario	MMO 研修	Pcac	13
55	2012	01/15	1	Limixto	MMO 研修	ETL	40
56	2012	02/08-10, 13	4	Masatepe	MMO 研修	市役所	18
57	2012	03/13-16	4	Masatepe	MMO 研修	市役所	15
58	2012	06/15	1	Limixto.Matagalpa	MMO 研修	農民及び教員	16
59	2012	06/25	1	UNAG Managua	ファシリテーション 研修	ETL	18
60	2012	06/26	1	UNAG Managua	ファシリテーション 研修	ETL	25
合計			77				1186

2. ETL がコミュニティに対して実施した MMO 研修

No-	年	日付	日数	場所	テーマ	参加人数
1	2009	07/24	1	Campos Azules	自己啓発と組織作り	18
2	2009	07/25-26	2	Campos Azules	自己啓発と組織作り	18
3	2009	07/30-31	2	Campos Azules	自己啓発と組織作り	18
4	2009	08/01-02	2	Campos Azules	自己啓発と組織作り	15
5	2009	08/06-07	2	Campos Azules	自己啓発と組織作り	17
6	2009	08/08-09	2	Campos Azules	自己啓発と組織作り	15
7	2009	08/13-14	2	Campos Azules	自己啓発と組織作り	13
8	2009	08/29	1	Campos Azules	自己啓発と組織作り	18
9	2009	08/30	1	Campos Azules	自己啓発と組織作り再研修	11
10	2009	09/05	1	Campos Azules	自己啓発と組織作り	12
11	2009	09/11	1	Campos Azules	自己啓発と組織作り再研修	8
12	2009	09/12	1	Campos Azules	自己啓発と組織作り	12
13	2009	10/09	1	Campos Azules	自己啓発と組織作り再研修	0
14	2009	11/28	1	Campos Azules	自己啓発と組織作り	28
15	2011	05/07	1	Campos Azules	MMO 研修	15
16	2011	05/14	1	Campos Azules	MMO 研修	12
17	2011	06/04	1	Campos Azules	MMO 研修	14
18	2009	08/15-16	2	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	15
19	2009	08/27-28	2	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	19
20	2009	09/03-04	2	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	12
21	2009	09/11	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	4
22	2009	09/17	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	6
23	2009	12/01	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	11
24	2010	06/15	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	32
25	2010	06/19	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	33
26	2010	06/24	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	30
27	2010	06/28	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	28
28	2010	08/16	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	25
29	2010	08/20	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	27
30	2010	08/21	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	27
31	2010	08/28	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	39
32	2010	08/29	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	49
33	2010	09/19	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	55
34	2010	10/04	1	Nuevo Amanecer	自己啓発と組織作り	57

35	2009	12/04	1	El Pochote	自己啓発と組織作り	30
36	2010	02/16	1	El Pochote	自己啓発と組織作り	30
37	2010	04/09	1	El Pochote	自己啓発と組織作り	52
38	2010	05/12	1	El Pochote	自己啓発と組織作り	30
39	2010	05/04	1	El Pochote	自己啓発と組織作り	43
40	2010	06/27	1	El Pochote	自己啓発と組織作り	30
41	2010	07/04	1	El Pochote	自己啓発と組織作り	33
42	2010	08/06	1	El Pochote	自己啓発と組織作り	22
43	2010	08/19	1	El Pochote	自己啓発と組織作り	18
44	2010	09/07	1	El Pochote	自己啓発と組織作り	25
45	2010	09/21	1	El Pochote	自己啓発と組織作り	75
46	2011	08/08	1	El Pochote	MMO 研修	44
47	2011	07/15	1	El Pochote	MMO 研修	17
48	2011	07/25	1	El Pochote	MMO 研修	19
49	2010	07/10	1	Pochote	自己啓発と組織作り	23
50	2010	07/28	1	Pochote	自己啓発と組織作り	28
51	2010	08/26	1	Pochote	自己啓発と組織作り	24
52	2010	01/15	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	26
53	2010	02/20	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	30
54	2010	03/05	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	31
55	2010	04/16	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	16
56	2010	05/16	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	42
57	2010	05/23	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	23
58	2010	06/05	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	22
59	2010	08/07	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	23
60	2010	08/21	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	29
61	2010	09/04	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	24
62	2010	10/17	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	28
63	2010	11/20	1	El Arenal	会合	31
64	2010	11/27	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	43
65	2010	11/28	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	42
66	2010	09/13	1	El Arenal	自己啓発と組織作り	35
67	2009	09/21-24	4	San Blas	自己啓発と組織作り	25
68	2009	11/27	1	San Blas	自己啓発と組織作り	25
69	2009	12/14-17	4	San Blas	自己啓発と組織作り	25
70	2011	06/16-17	2	San Blas	MMO 研修	20
71	2011	06/28-29	2	San Blas	MMO 研修	30
72	2009	09/23-26	4	San Benito Agricola	自己啓発と組織作り	20
73	2010	01/04	1	San Benito Agricola	自己啓発と組織作り再研修	12
74	2010	01/16	1	San Benito Agricola	自己啓発と組織作り	35
75	2010	01/23	1	San Benito Agricola	自己啓発と組織作り	36
76	2010	02/13	1	San Benito Agricola	自己啓発と組織作り	31
77	2010	02/20	1	San Benito Agricola	自己啓発と組織作り	30
78	2010	04/10	1	San Benito Agricola	自己啓発と組織作り	31
79	2010	04/17	1	San Benito Agricola	自己啓発と組織作り	32
80	2011	01/08	1	San Benito Agricola	生産フォームの説明	42
81	2011	07/22	1	San Benito Agricola	MMO 研修	27
82	2009	09/26	1	Chilamatillo	自己啓発と組織作り	12
83	2009	10/03	1	Chilamatillo	自己啓発と組織作り	19
84	2009	10/10	1	Chilamatillo	自己啓発と組織作り	16
85	2009	10/17	1	Chilamatillo	自己啓発と組織作り	13

86	2010	10/10	1	Chilamatillo	自己啓発と組織作り	23
87	2010	04/17	1	Chilamatillo	自己啓発と組織作り	23
88	2010	09/04	2	Chilamatillo	自己啓発と組織作り	50
89	2010	09/11	1	Chilamatillo	自己啓発と組織作り	54
90	2010	09/28	1	Chilamatillo	自己啓発と組織作り	23
91	2011	08/24	1	Chilamatillo	EPP の研修	15
92	2009	10/04	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	18
93	2009	10/11	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	17
94	2009	10/18	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	17
95	2009	10/25	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	16
96	2010	04/21	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	26
97	2010	05/05	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	23
98	2010	09/19	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	25
99	2010	10/03	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	35
100	2010	10/10	2	Zambrano	自己啓発と組織作り	40
101	2010	10/17	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	29
102	2010	10/24	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	28
103	2011	02/13	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	25
104	2011	02/20	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	17
105	2011	02/27	1	Zambrano	自己啓発と組織作り	20
106	2009	10/17	1	Limixto	自己啓発と組織作り	31
107	2009	10/24	1	Limixto	自己啓発と組織作り	26
108	2009	10/31	1	Limixto	自己啓発と組織作り 再研修	25
109	2010	03/09	1	Limixto	自己啓発と組織作り	39
110	2010	03/17	1	Limixto	自己啓発と組織作り	30
111	2010	04/28	1	Limixto	自己啓発と組織作り	26
112	2010	04/29	1	Limixto	自己啓発と組織作り	26
113	2010	05/10	1	Limixto	自己啓発と組織作り	22
114	2010	09/28	1	Limixto	自己啓発と組織作り	24
115	2011	01/27	1	Limixto	針なしミツバチ養蜂	8
116	2009	10/21	1	Jucuapa Centro	自己啓発と組織作り	30
117	2009	11/10	1	Jucuapa Centro	自己啓発と組織作り	21
118	2010	02/24	1	Jucuapa Centro	自己啓発と組織作り	30
119	2010	04/06	1	Jucuapa Centro	自己啓発と組織作り	39
120	2010	04/13	1	Jucuapa Centro	自己啓発と組織作り	29
121	2010	06/29	1	Jucuapa Centro	自己啓発と組織作り	29
122	2011	06/09-10	2	Jucuapa Centro	MMO 研修	16
123	2010	02/19	1	Jucuapa Centro	自己啓発と組織作り	31
124	2010	03/03	1	El Ocotal	自己啓発と組織作り	24
125	2010	05/10	1	El Ocotal	自己啓発と組織作り	16
126	2010	09/13	1	El Ocotal	自己啓発と組織作り	23
127	2011	01/28		El Ocotal	針なしミツバチ養蜂	8
128	2009	11/04	1	Ocotal	自己啓発と組織作り	26
129	2009	11/25	1	Ocotal	自己啓発と組織作り	25
130	2009	12/11	1	Ocotal	自己啓発と組織作り	20
131	2010	02/09	1	Ocotal	自己啓発と組織作り	27
132	2010	04/21	1	Ocotal	自己啓発と組織作り	27
133	2010	04/28	1	Ocotal	自己啓発と組織作り	21
134	2010	02/03-04	2	Nuestra Tierra	自己啓発と組織作り	36
135	2010	06/01	1	Nuestra Tierra	自己啓発と組織作り	32
136	2010	06/17	1	Nuestra Tierra	自己啓発と組織作り	33

137	2010	06/29	1	Nuestra Tierra	自己啓発と組織作り	27
138	2010	07/06	1	Nuestra Tierra	自己啓発と組織作り	33
139	2010	07/07	1	Nuestra Tierra	自己啓発と組織作り	25
140	2010	07/13	1	Nuestra Tierra	自己啓発と組織作り	34
141	2010	07/14	1	Nuestra Tierra	自己啓発と組織作り	25
142	2010	07/20	1	Nuestra Tierra	自己啓発と組織作り	26
143	2010	07/20	1	Nuestra Tierra	自己啓発と組織作り	15
144	2010	08/14	1	Nuestra Tierra	修了証の贈呈	76
145	2010	11/07	1	Nuestra Tierra	コンピューター操作の研修	10
146	2009	12/11	1	Jucuapa Occidental	自己啓発と組織作り	13
147	2010	08/24	1	Managua	精神衛生の談話	26
148	2010	07/27	1	Masatepe	MMO ファシリテーター研修	7
149	2012	06/12	1	Masatepe	MMO 研修	21
150	2010	10/12	1	APPINIC	自己啓発と組織作り	33
151	2010	10/13	1	APPINIC	自己啓発と組織作り	28
			174			3844

3. プロジェクト対象地域外での MMO 研修

No.	県／市	場所	対象	参加人数
1	Managua	Hogar Zacarías Guerra	教員	25
		Centro Juvenil Don Bosco	教員	20
2	Masaya, Granada, Rivas y Carazo	Masaya	INTA 技術普及員及び PCaC	78
3	Chinandega	Comunidad El Manzano	組合メンバー及びリーダー	15
4	Chontales	Comalapa	住民	20
5	Matagalpa	Matagalpa	UNAG	31
6		Ciudad Darío-Dulce Nombre	PCaC	24
7		San Dionisio	市役所職員	40
8			マルチセクターの組合	28
9		El Carrizal- San Dionisio	市役所及び住民	44
10		Rancho Grande	コミュニティのプロモーター	20
11		Jucuapa Centro	コミュニティのリーダー	25
12		Comunidad Jamaíqui en San Ramón	コミュニティの若者のリーダー	24
13		Comunidad Ojo de agua	UNAG のプロモーター	15
14		La Cañada- San Dionisio	住民	44
15	Tipitapa	Comunidad	UNAG のリーダー	16
16	Jinotega	La Fundadora	PCaC	70
17	RAAS	Comunidad Los Ángeles- Nueva Guinea	組合	25
18	RAAN	Puerto Cabezas	大学の教員	45
	合計			609

7. 成果品リスト

種類	テーマ	タイトル
調査報告	MMO	ファシリテーターの技術レベル調査
		住民のテーマに対する興味調査
		研修を通しての変容とインパクトの調査
	DPC	参加型農村調査結果:Campos Azules
		参加型農村調査結果:Nuevo Amanecer
		参加型農村調査結果: El Pochote
		参加型農村調査結果:El Arenal
		参加型農村調査結果:San Blas
		参加型農村調査結果:San Benito Agricola
		参加型農村調査結果:Chilamatillo
		参加型農村調査結果:Zambrano
		参加型農村調査結果:Limixto
		参加型農村調査結果:Jucuapa Centro
		参加型農村調査結果:Ocotul
		参加型農村調査結果:Nuestra Tierra
		ファシリテーターの技術レベル調査
	EPP	マタガルバ穀物流通調査
教材	MMO	アリアンサ・コミュニタリアの自己啓発と組織作り手法(Metodología de Motivación y Organización de Alianza Comunitaria)
		自己啓発と組織作り手法のワークショップ(Taller de Capacitación Metodologías de Motivación y Organización)
		アリアンサ・コミュニタリアのカルタ
	DPC	参加型農村調査ガイドライン(Guía para Diagnostico Participativo Comunitario)
	EPP	問題解決プロジェクトの形成のガイドライン(Guía de Elaboración de Perfil de Proyecto)
		SWOT によるプロジェクト形成の分析マニュアル(Manual de Análisis de Perfiles de Proyectos a través del FODA)

**MINUTA DE DISCUSIONES
ENTRE
LA AGENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL DEL JAPON
Y
LAS AUTORIDADES CONCERNIENTES DE
LA REPÚBLICA DE NICARAGUA
SOBRE
EL PROYECTO DE FOMENTO DE CAPACIDADES EN
ALIANZA COMUNITARIA PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL RURAL**

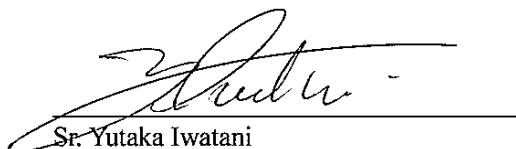
La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante referida como “JICA”) envió la Misión de Evaluación Final (en adelante referida como “la Misión”) encabezada por el Sr. Yutaka Iwatani para el “Proyecto de Fomento de Capacidades en Alianza Comunitaria para el Desarrollo Territorial” (en adelante referida como “el Proyecto”), a la República de Nicaragua (en adelante referido como “Nicaragua”) desde el 22 de octubre al 8 de noviembre del 2012 con el fin de realizar la Evaluación Final de etapa de prologa del Proyecto (en adelante referido como “la Evaluación”).

La Evaluación se realizó por el Comité de Evaluación Conjunta conformado por los miembros de la Misión y los miembros seleccionados de las organizaciones nicaragüenses concernientes al Proyecto, mediante las actividades tales como el estudio in situ, entrevista al personal y organizaciones relacionadas al Proyecto.

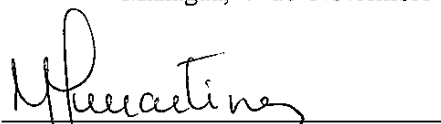
Como resultado de la Evaluación se elaboró el Informe de Evaluación y se presentó al Comité de Coordinación Conjunta del Proyecto, en la reunion celebrada el día 7 de noviembre de 2012 en la ciudad de Managua.

Los puntos acordados en el Comité de Coordinación Conjunta, se detallan en el documento adjunto.

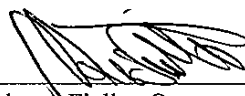
Managua, 7 de Noviembre de 2012



Sr. Yutaka Iwatani
Jefe de la Misión de Evaluación Final
Agencia de Cooperación Internacional del
Japón



Sra. Maria Isabel Martinez
Directora General
Instituto Nicaraguense de Tecnología Agropecuaria
(INTA)
República de Nicaragua



Sr. Alvaro Fiallos Oyanguren
Presidente Junta Directiva Nacional
Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG)
República de Nicaragua

DOCUMENTO ADJUNTO

El Comité de Coordinación Conjunta recibió el Informe de la Evaluación presentado por el Comité de Evaluación Conjunta, y confirmó que el Proyecto termina el día 23 de marzo del año 2013 y que las partes correspondientes toman las medidas necesarias para poner en práctica las recomendaciones contempladas en dicho informe, las cuales son las siguientes;

Tareas a ser abordadas antes de la finalización del Proyecto

(1) Celebración de los seminarios.

Antes de Finalizar el Proyecto, se debería celebrar los siguientes seminarios entre las instituciones relacionadas, tales como el INTA, la UNAG y otras con el objetivo de compartir los resultados del Proyecto y promover la continuidad de las actividades del Proyecto después de la finalización del Proyecto:

- Para compartir las actividades y resultados del Proyecto, así como capacitar en herramientas metodológicas al personal no involucrados en el Proyecto tanto del INTA como la UNAG en zonas dentro y fuera del Proyecto.
- Para compartir las actividades y resultados del Proyecto entre las instituciones nacionales e internacionales tal como MAGFOR, BID, así como FAO.
- Para presentar los resultados en las oficinas zonales del INTA que dan servicio a los 3 municipios objeto del Proyecto, a las instituciones relacionadas al sector de producción y desarrollo local tal como Gabinetes de Producción
- Para presentar las actividades y resultados del Proyecto en sus consejos municipales renovados de los 3 municipios objeto del Proyecto.

(2) Elaboración del plan de presupuesto del año fiscal 2013.

Una vez finalizado el Proyecto, el INTA necesitaría gestionar recursos para cubrir los gastos, tal como para el reforzamiento de los líderes comunitarios, reuniones de intercambio entre las comunidades, seminarios para la capacitación y seminarios sobre el Proyecto en las comunidades nuevas. Por tanto el INTA debería definir las actividades para gestionar los recursos que cubran los costos necesarios para dichas actividades para el año fiscal 2013 en colaboración del equipo del Proyecto para incorporarlos en el POA y el plan del presupuesto.

(3) Elaboración de material didáctico audiovisual de soporte (Consolidación del material didáctico)

Para ser usado como materiales didácticos de soporte en las capacitaciones de facilitadores de diferentes niveles, tales como el personal interno de las instituciones involucradas o para la capacitación de promotores, antes de finalizar proyecto, continuar elaborando material didáctico audiovisual e impresos sobre el Proyecto en base a su concepto y herramientas metodológicas (MMO, DPC, EPP y casos ejemplares ejecutados).

Recomendación para el INTA

(1) Reconocimiento del Proyecto en los documentos oficiales

El Proyecto ha sido verificado como una metodología eficiente para motivar a los productores agrícolas, mejorar la capacidad del nivel de análisis de los problemas, así como de planificación/



implementación. Por tanto el INTA reconoce significativamente la efectividad de la metodología del Proyecto. En base a tal razón, recomendamos al INTA:

- Que mencione la aplicación de la metodología de la Alianza Comunitaria del Proyecto en la Estrategia de Implementación de la Promotoria Rural.
- Que continúe con la herramienta MMO introducida actualmente en la curricula del Promotor(a) Rural Solidario y Voluntario e incorpore DPC y EPP.

(2) Capacitación para los técnicos y promotores

En la capacitación para los técnicos y promotores el INTA debería promover la asimilación del concepto, contenido, metodología concreta, así como casos ejemplares ya ejecutados.

Recomendación para la UNAG

(1) Aprovechamiento de los resultados obtenidos del Proyecto en las actividades gremiales

La UNAG debería validar la metodología del Proyecto como una herramienta efectiva para el mejoramiento de la vida rural en la ejecución de los principales proyectos de extensión, tal como el PCaC. La UNAG debería estudiar medidas concretas con las que se promueva el involucramiento de otros departamentos en función de que sea introducida la metodología del Proyecto en las actividades del PCaC fuera del área objeto. También, en tal caso es deseable llevar a cabo la capacitación necesaria en colaboración con el INTA.

Recomendación para ambas instituciones

(1) Colaboración entre el INTA y la UNAG

Para la continuidad de la ejecución el INTA y la UNAG deberían de promover aun más la colaboración entre ambas instituciones.

(2) Alianza con las instituciones locales tal como alcaldía

Para extender las actividades en diferentes municipios el INTA y la UNAG deberían continuar promoviendo la relación de alianza con las instituciones locales a cual pertenecen las comunidades, como las alcaldías.

(3) Consideración del concepto, contenido del Proyecto en las estrategias nacionales

Tanto el INTA como la UNAG son los actores principales de la Estrategia Nacional de Extensión que actualmente se somete en el estudio. En función de asegurar las actividades sostenibles es recomendable hacer aun más esfuerzo en que sea incorporada en la misma estrategia el concepto/contenido del Proyecto.



ANEXO : Informe de Evaluación final del Proyecto “Fomento de Capacidades en Alianza Comunitaria para el Desarrollo Territorial Rural”

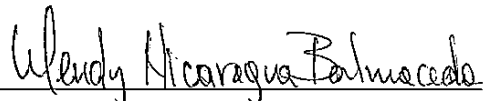


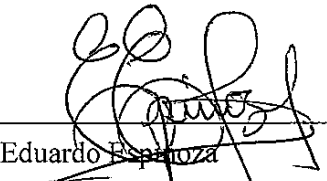
INFORME DE LA EVALUACIÓN FINAL
DEL PROYECTO
“FOMENTO DE CAPACIDADES EN ALIANZA COMUNITARIA
PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL RURAL”

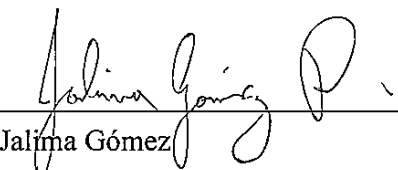
Managua
7 de noviembre de 2012

Comité de Evaluación Conjunta


Yutaka Iwatani
Jefe de la Misión de Evaluación Final
Agencia de Cooperación Internacional del
Japón


Wendy Nicaragua Balmaceda
Analista en Desarrollo Institucional, INTA


Eduardo Espinoza
Técnico de Innovación Tecnológica, INTA
Oficina Managua

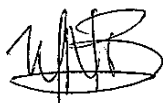

Jalima Gómez
Asistente de Presidente, UNAG

Contenido

Lista de Abreviaturas.....	3
1. Resumen de la evaluación final.....	4
1-1. Antecedentes del Proyecto.....	4
1-2. Objetivos de la evaluación final.....	5
1-3. Composición del Comité Conjunto de Coordinación.....	5
1-4. Itinerario de estudio	6
1-5. Método de evaluación	6
1-6. Diseño del Proyecto.....	7
2. Resultados de la evaluación final	8
2-1. Logros del Proyecto.....	8
2-1-1. Aporte de la parte japonesa	8
2-1-2. Aporte de la parte nicaragüense.....	9
2-1-3. Cumplimiento de los Resultados	9
2-1-4. Estado de logro del Objetivo del Proyecto.....	13
2-1-5. Previsión de logros de los objetivos finales.....	16
2-2. Proceso de ejecución.....	16
2-2-1. Ejecución de las actividades.....	16
2-2-2. Aspectos específicos del proceso de ejecución del proyecto.....	17
2-2-3. Factores que han contribuido a la generación de los efectos.....	20
2-2-4. Problemas y los factores causantes de los mismos	20
2-3. Evaluación Basada en Cinco Criterios.....	21
2-3-1. Pertinencia.....	21
2-3-2. Efectividad	23
2-3-3. Eficiencia	24
2-3-4. Impacto.....	25
2-3-5. Sostenibilidad	27
2-4. Conclusión.....	30
3. Recomendaciones.....	30
4. Lecciones Aprendidas.....	32

ANEXOS:

- 1 Itinerario de la Evaluación
- 2 Matriz de diseño del Proyecto (PDM) ver. 3


- 3 Plan de operación (PO)
- 4 Tabla de Evaluación
- 5 Aportaciones realizadas por la parte japonesa
- 6 Aportaciones realizadas por la parte nicaragüense
- 7 Seminarios y capacitaciones realizados
- 8 Lista de los materiales didácticos elaborados

Three handwritten signatures in black ink. The first signature on the left is a stylized, somewhat abstract mark. The middle signature appears to be 'WAB' with a horizontal line through it. The third signature on the right is a more fluid, cursive-style signature.

Lista de Abreviaturas

CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CCC	Comité de Coordinación Conjunta
C/P	Contraparte
DPC	Diagnóstico Participativo Comunitario
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial
EII	Equipo Inter Institucional
EPP	Elaboración de Perfil de Proyecto
ETL	Equipo de Trabajo Local
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GPC	Gabinete del Poder Ciudadano
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
JICA	Agencia de Cooperación Internacional de Japón
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MINED	Ministerio de Educación
MINSA	Ministerio de Salud
M/M	meses/hombre
MMO	Metodología de Motivación y Organización
PCAP	Programa de Campesino a Campesino
PDM	Matriz de Diseño del Proyecto
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano
PRORURAL	Programa de Desarrollo Rural Productivo
PO	Plan de Operación
R/D	Registro de Discusiones
UNA	Universidad Nacional Agraria
UNAG	Union Nacional de Agricultores y Ganaderos
UNAN	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua



1. Resumen de la evaluación final

1-1. Antecedentes del Proyecto

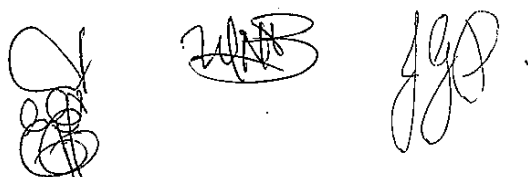
La República de Nicaragua (en adelante se denominará “Nicaragua”) cuenta con 129 mil kilómetros cuadrados de territorio nacional y 5 millones 740 mil habitantes (Banco Mundial, 2009), y su PIB per cápita es de 1,070 dólares norteamericanos (Banco Nacional de Nicaragua, 2009). Nicaragua es el segundo país más pobre de América Latina después de Haití, debido a las diferentes causas, entre las cuales se deterioró economía nacional por la guerra civil que duró de 1976 a 1990. Según el estudio de economía familiar realizado en 2004, la población bajo la pobreza (menos de 1,15 dólares americanos por día) es de 46,2% y la población que está bajo la extrema pobreza (menos de 0,61 dólares por día) es de 14,9%. La reducción de pobreza mediante la reactivación de la zona rural es un tema urgente, puesto que la población rural que está bajo la pobreza ocupa 67,9% y la que está bajo la extrema pobreza ocupa 26,9%.

El Gobierno de Nicaragua ha resaltado la importancia de “la organización y participación de los habitantes de la zona rural” en su programa de desarrollo rural productivo, PRORURAL, que tiene como objetivo el mejoramiento de la productividad en la zona rural, y ha trabajado para el desarrollo eficiente y sostenible por las colaboraciones interactivas entre las autoridades administrativas y el pueblo. Sin embargo, las autoridades administrativas no han logrado prestar apoyo acorde con la demanda, y las comunidades rurales no han contado con los apoyos necesarios para su desarrollo, porque las autoridades han hecho las actividades solo en algunas zonas limitadas por falta de los recursos humanos y presupuestos, sin estudiar suficientemente la demanda de las comunidades. Además, el método de apoyo no ha promovido el fortalecimiento de las capacidades de las comunidades, debido a lo cual, las comunidades se han quedado pasivas ante los apoyos. Así, los apoyos no se han ejecutado con eficiencia, sus resultados no se han arraigado en la localidad y no han generado nuevo desarrollo.

JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón) llevó a cabo un curso de capacitación para que las autoridades administrativas y las comunidades rurales tuvieran la conciencia de autonomía y se organizaran, mediante el envío de un experto individual (de 2001 a 2006) de “la Orientación para la organización de agricultores”, dando apoyo a la formación de facilitadores y la elaboración de materiales didácticos para que el Gobierno de Nicaragua pudiera impartir dicha capacitación de forma sostenible y creciente.

Las autoridades y comunidades tomaron la decisión de establecer un sistema ejecutivo de desarrollo rural basado en la solidaridad para fortalecer las capacidades de las comunidades a través de la participación del pueblo con conciencia de autonomía y la promoción de su organización y para establecer un sistema de apoyo que contesta a la demanda comunitaria, por tanto, Nicaragua solicitó una asistencia al Japón y el Proyecto del Fomento de Capacidades en Alianza Comunitaria para el Desarrollo Territorial Rural (en adelante se denominará “el Proyecto”) se inició en marzo de 2009.

El Estudio Instructivo de la Administración del Proyecto, realizado en septiembre de 2011, identificó que las



comunidades han logrado algunos resultados en el mejoramiento de sus capacidades para el desarrollo rural, llevando a cabo varios cursos de capacitación, estudios de la situación local, reuniones comunitarias, planificación y ejecución de los proyectos pilotos, etc. Al mismo tiempo, se identificó que algunos proyectos pilotos necesitan largo plazo de sus preparativos y otros no se pueden realizar solo con las actividades de los habitantes. También, se considera que es necesario continuar las actividades actuales para que los resultados de monitoreo de los proyectos realizados se incorporen al mecanismo y metodología introducidos en el Proyecto, con motivo de que éstos se arraiguen en los involucrados del Gobierno Central, de los gobiernos locales y de las comunidades, después de finalizar el Proyecto, y para fortalecer su sostenibilidad. De acuerdo con este juicio, se tomó la decisión de prolongar el periodo del Proyecto un año y continúan sus actividades, tomando la consideración de que las comunidades tienen unos proyectos pilotos en el sector agrícola y el ciclo productivo de la región correspondiente es de enero a septiembre.

1-2. Objetivos de la evaluación final

La evaluación final se efectuó con objeto de:

- 1) Revisar los resultados obtenidos del Proyecto y el proceso de implementación del mismo.
- 2) Con base en esa información, evaluar el Proyecto desde el punto de vista de los 5 criterios de evaluación; pertinencia, efectividad, eficiencia, impactos y sostenibilidad.
- 3) Aclarar y recomendar las tareas que deben ser atendidas antes y después del término del Proyecto. De la misma manera, analizar las lecciones aprendidas del Proyecto que sirvan para la ejecución de proyectos similares en el futuro.

1-3. Composición del Comité Conjunto de Coordinación

(1) Parte japonesa:

Cargo	Nombre	Institución
Jefe de la misión	Yutaka Iwatani	Subdirector, Planificación y Coordinación, Departamento de Desarrollo Rural, JICA
Evaluación y análisis	Yuki Ohashi	Tekizaitekisho LLC
Planificación de cooperación	Toshiyasu Suzuki	División 1 para el Área agrícola, Departamento de Desarrollo Rural, JICA
Intérprete (japonés-español)	Sachiyo Sakurai	Centro de Cooperación Internacional del Japón

(2) Parte nicaragüense

Nombre	Cargo e Institución
Eduardo Espinoza	Técnico de Innovación Tecnológica, INTA Oficina Managua
Jalima Gómez	Asistente de Presidente, UNAG

Wendy Balmaceda	Nicaragua	Analista de la Oficina de Desarrollo Institucional, INTA
--------------------	-----------	--

1-4. Itinerario de estudio

Del 22 de octubre al 11 de noviembre, 2012 (21 días)

(Iwatani, Suzuki y Sakurai participan desde el 29 de octubre. Los detalles están en Anexo 1)

1-5. Método de evaluación

Se llevó a cabo el estudio de Evaluación Final, de acuerdo con los “Nuevos lineamientos de la JICA para la evaluación de proyectos, versión 1”, basándose a la Matriz de Diseño del Proyecto (en adelante la PDM) versión 3, la versión vigente en el momento de esta evaluación (ver Anexo 2), con la cual se inició la ejecución del Proyecto

Los puntos de vista para revisar el Proyecto a través del estudio de la evaluación fueron siguientes:

Conceptos a revisar	Puntos de vista en el momento de la revisión
Resultados reales	¿Cuáles fueron los logros que se obtuvieron como resultado de la implementación del Proyecto? Y ¿Esos son los logros que se esperaban?
Proceso de la implementación del Proyecto	¿Qué ha ocurrido en el proceso de la implementación del Proyecto? Y ¿qué impactos han causado esos incidentes al cumplimiento del objetivo del Proyecto?
Relación de causa y efecto	¿La implementación del Proyecto realmente logró el cumplimiento del objetivo del mismo?

Fuente: Nuevos lineamientos de la JICA para la evaluación de proyectos, versión 1 (departamento de evaluación de la JICA, junio de 2010)

Los resultados de la revisión realizada de acuerdo con los puntos de vista arriba mencionados fueron analizados mediante los siguientes 5 criterios de evaluación.

5 Criterios	Puntos de vista
Pertinencia	Nivel de coherencia con las políticas de la asistencia de desarrollo de Japón, las políticas y prioridad del grupo meta, país receptor o donante.
Efectividad	Parámetro para medir el nivel de cumplimiento del objetivo de la asistencia de desarrollo.
Eficiencia	Se miden cuantitativa y cualitativamente las salidas (<i>outputs</i>) haciendo la comparación con los insumos (<i>inputs</i>). Es un término económico que se usa para mostrar que la asistencia de desarrollo ha utilizado recursos menos costosos para obtener resultados esperados. Con el propósito de verificar que se haya tomado el proceso más eficaz, normalmente se necesita hacer la comparación con otro método de abordaje.
Impacto	Se refiere a los cambios positivos o negativos que se generan con o sin intención, directa o

	indirectamente por la asistencia de desarrollo. Incluye la influencia y efectos principales que genera la asistencia de desarrollo en los indicadores del desarrollo de la sociedad local, economía, medio ambiente entre otros.
Sostenibilidad	Se analiza si siguen los beneficios obtenidos por la asistencia de desarrollo aún después de terminar la asistencia por el donante. La asistencia de desarrollo debe ser sostenible en aspectos ambientales y financieros.

Fuente: Nuevos lineamientos de la JICA para la evaluación de proyectos, versión 1 (departamento de evaluación de la JICA, junio de 2010)

Con el propósito de coleccionar informaciones necesarias para el análisis, se realizó el estudio tomando las siguientes maneras;

- Revisión de documentos, incluyendo las minutas, Registro de Discusiones (R/D), Informe de Evaluación Preliminar, informes de progreso de actividades del experto, Informe de la Misión del Estudio Instructivo de la Administración del Proyecto realizada en septiembre 2011, etc.
- Estudio a través de cuestionarios dirigidas al personal contraparte (C/P) y los actores involucrados del Proyecto
- Entrevista a personas claves tal como el experto japonés, Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), etc.
- Visitas y observaciones en las 12 comunidades modelos
- Entrevistas grupal dirigidas a los promotores y productores de comunidades modelos

1-6. Diseño del Proyecto

El Objetivo Superior, el Objetivo del Proyecto y los Resultados del presente PDM Ver.3 son los siguientes:

(1) Objetivo Superior

Los proyectos de desarrollo rural serán implementados en las áreas objeto, basados en las necesidades de las comunidades

(2) Objetivo del Proyecto

La capacidad de las áreas objeto para desarrollo rural serán fortalecidas mediante el aumento de la participación, la solidaridad, y la habilidad de los actores a nivel central, local y comunitario (EII: Equipo Inter Institucional, ETL: Equipo de Trabajo Local y las comunidades modelos)

(3) Resultados

1. Los métodos de desarrollo rural participativo serán adquiridos por los actores a nivel central, local y comunal (EII, ETL y las comunidades modelos) mediante el reconocimiento de sus necesidades
2. La participación de las comunidades en desarrollo rural será promovida y las habilidades de las

organizaciones relacionadas para apoyar las comunidades serán mejoradas

(4) Organización Ejecutora del Proyecto

Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) y Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG)

(5) Áreas de Objeto

- Municipio de Tipitapa del Departamento de Managua
- Municipio de Matagalpa del Departamento de Matagalpa
- Municipio de Masatepe del Departamento de Masaya

(6) Duración del Proyecto

Desde el 24 de marzo de 2009 hasta el 23 de marzo de 2013 (4 años incluyendo 1 año de prolongación)

2. Resultados de la evaluación final

2-1. Logros del Proyecto

2-1-1. Aporte de la parte japonesa

(1) Envío de expertos:

Se ha asignado un experto a largo plazo (coordinación del proyecto y desarrollo participativo) durante el período de ejecución del Proyecto.

Un experto a corto plazo de terceros países (autoestima y organización) ha sido enviado 6 veces (en total 23.8 meses/hombre (M/H)) desde el inicio del proyecto hasta finales de septiembre de 2012.

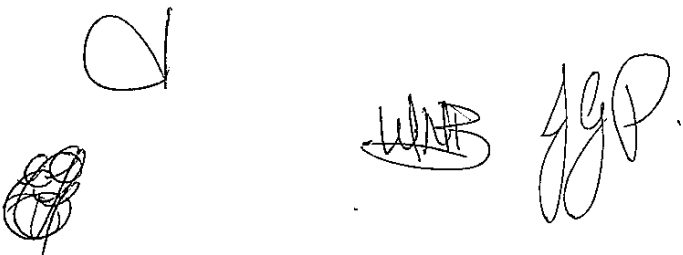
Además, desde abril de 2012, durante el periodo de un año de extensión del Proyecto, han sido asignados un experto a corto plazo (desarrollo participativo con 1.7 M/H) y un experto a corto plazo (mejoramiento de metodología de facilitación con 0.6 M/H).

(2) Capacitación en Japón:

Aprovechando el esquema de capacitación en grupo de JICA, 13 personas relacionadas con el Proyecto, incluyendo el personal de contraparte, han participado en cursos de capacitación en Japón. El contenido de la capacitación está relacionado con las actividades del Proyecto tales como mejoramiento de vida, tratamiento de residuos, desarrollo económico regional y agricultura orgánica.

(3) Equipos donados:

Los equipos equivalentes a 71,931 dólares estadounidenses han sido donados, incluyendo vehículos (2

The block contains several handwritten marks. On the left, there is a circular scribble. In the center, there are two distinct signatures: one that appears to be 'WMB' and another that is more stylized, possibly 'JGP'. There are also some smaller, less legible marks scattered around these signatures.

unidades), computadoras, fotocopadoras, cámaras (foto y video) y mobiliario de oficina.

(4) Gastos del proyecto:

Hasta finales de junio de 2012 un total de 8.876.458 córdobas (32.941.497 yenes) se ha desembolsado como gastos de actividades locales. Este monto incluye los gastos de materiales necesarios para la capacitación, combustible de vehículos, costo de mantenimiento, salarios de 5 empleados locales y 2 conductores, así como la re-moderación de las oficinas en el INTA y la UNAG en las áreas utilizadas para el Proyecto.

2-1-2. Aporte de la parte nicaragüense

(1) Asignación del personal de contraparte:

La asignación del personal de contraparte nicaragüense para el Proyecto es la siguiente.

- Un coordinador del INTA y una coordinadora de la UNAG. Ellos han desempeñado un papel principal en el Proyecto junto con los expertos japoneses.
- 14 personas (7 del INTA y 7 de la UNAG, incluyendo 2 coordinadores arriba mencionados) como miembros del EII (Equipo Inter-Institucional que realiza el estudio sobre metodologías, revisión de manuales, así como la capacitación y orientación al ETL: Equipo de Trabajo Local).
- En cada uno de los tres municipios del Proyecto se ha establecido el ETL, equipo que se encarga de realizar la capacitación y orientación a las comunidades modelos del Proyecto. Los funcionarios del INTA regional y los miembros de la UNAG departamental han participado en el ET para apoyar las actividades a nivel municipal y comunitario.

(2) Oficina del proyecto:

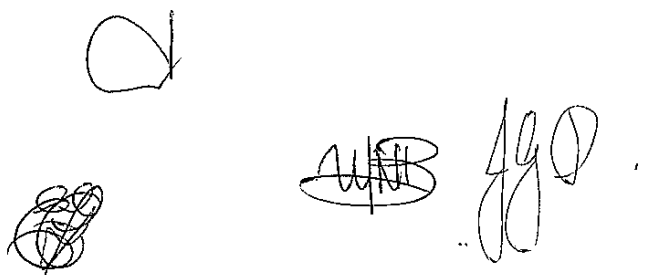
Tanto el INTA como la UNAG han proporcionado en su sede un espacio para la oficina del Proyecto y ambas instituciones han sufragado los gastos de energía, agua y comunicación de la oficina.

(3) Gastos del proyecto:

El INTA y la UNAG han asumido los costos de energía, agua y comunicación de la oficina del Proyecto. Hay casos en que los empleados locales de estas organizaciones han costado los gastos de transporte para realizar las actividades en las comunidades modelos. En Matagalpa el INTA ha proporcionado vehículos adecuados para recorrer zonas montañosas.

2-1-3. Cumplimiento de los Resultados

- (1) Resultado1: Los métodos de desarrollo rural participativo serán adquiridos por los actores a nivel central, local y comunal (EII, ETL y las comunidades modelos) mediante el reconocimiento de sus necesidades.

The block contains several handwritten marks. At the top left is a simple circle with a vertical line through it. Below that is a more complex, scribbled signature. In the center is a signature that appears to be 'UNIB'. To the right of that is another signature, possibly 'JGO', followed by a period.

El Proyecto ha desarrollado y promocionado tres herramientas metodológicas para el desarrollo rural participativo; Metodología de Motivación y Organización (MMO), Diagnóstico Participativo Comunitario (DPC) y Elaboración de Perfil de Proyecto (EPP). Aunque es necesario mejorar y adecuar estas tres herramientas metodológicas a través de su empleo, las metodologías ya están establecidas mediante una serie de actividades del Proyecto y se han elaborado los manuales de implementación.

No solo el personal de contraparte que ha trabajado para el establecimiento de las metodologías a nivel central, sino también los actores del ETL de cada municipio y los participantes comunitarios reconocen la necesidad y eficiencia de estas metodologías. Como se muestra en la tabla de abajo, los indicadores y los objetivos cuantitativos relacionados con seminarios y formación de facilitadores han sido cumplidos. Aunque la mayoría de los indicadores están relacionados con MMO, se han llevado a cabo las capacitaciones y actividades necesarias para DPC y EPP y se han formulado e implementado los proyectos prioritarios para cada comunidad modelo. Los facilitadores han aprendido no solo la metodología MMO sino también DPC y EPP, aunque el grado de dominio y capacidad de facilitación es diferente entre los capacitados. En cuanto a EPP, hay algunos participantes que tienen dificultad de comprender su proceso, ya que se debe hacer un análisis para formar un proyecto a partir de los problemas identificados.

Entre las 12 comunidades modelos, 2 comunidades no tienen facilitadores. Por lo tanto, no todas las comunidades del Proyecto han reconocido la necesidad de desarrollo rural participativo ni han adquirido las metodologías. Sin embargo, como se muestra en la siguiente tabla, el nivel de cumplimiento de los indicadores del Proyecto en general es alto.

Tabla 2-1: Estado de cumplimiento del Resultado 1

Indicador	Estado de cumplimiento
1) El manual de implementación de la Investigación Rural Participativa y la evaluación de los Proyectos serán establecidos.	● A través del Proyecto se han elaborado el manual de MMO (primera versión revisada¹), el manual de DPC y el manual de EPP. Se utilizan estos manuales para la capacitación. ● El manual de EPP cubre no solo la formulación del proyecto sino también el monitoreo del proyecto en ejecución y el método de evaluación del proyecto. ● Es necesario seguir mejorando y adecuando las metodologías mediante su implementación. Se está revisando los textos para taller de MMO y el manual de EPP. Las nuevas versiones estarán listas antes de finalizar el Proyecto.
2) Los ETL serán establecidos en cada municipio.	● En 3 municipios del Proyecto se ha establecido el ETL y se están llevando a cabo las actividades a nivel municipal y comunitario. Los participantes del ETL son los funcionarios del INTA, los miembros de la UNAG, los representantes de la oficina municipal y de las 4 comunidades del Proyecto. Hay municipios que cuentan con la participación de los representantes del Gabinete del Poder Ciudadano (GPC), escuelas e iglesias.
3) El EII realizará	● El EII ha llevado a cabo la capacitación de MMO para el ETL en cada comunidad

¹ Cuando fue iniciado el Proyecto, el experto Nohara, asesor asignado a Nicaragua desde 2001, había elaborado el manual de MMO.

más de tres veces los seminarios para promover el conocimiento de autoestima y organización.	modelo. En total 12 seminarios realizados. ● La duración del seminario de MMO es de 3 días. A parte de estos seminarios, se han ejecutado capacitaciones de refuerzo para fortalecer parcial o totalmente los conocimientos adquiridos en el seminario. ● El contenido del seminario se encuentra en el anexo 7.
4) El ETL realizará más de nueve veces los seminarios para promover el conocimiento de autoestima y organización.	● Los líderes comunitarios capacitados por el EII, los que forman parte del ETL, han realizado la capacitación de MMO para unas 60 personas en cada comunidad. En cada seminario pueden participar como máximo hasta 20 personas. Por lo tanto, en cada comunidad se han llevado a cabo 3 seminarios, con un total de 36 sesiones de capacitación. Como se describe en el apartado 3), se han realizado capacitaciones de refuerzo para repasar la totalidad o una parte de lo aprendido en el seminario. Hay comunidades donde se han llevado a cabo las capacitaciones para profesores, jóvenes y para las comunidades vecinas por la iniciativa de los líderes del ETL. Se han realizado muchos seminarios. El contenido del seminario se encuentra en el anexo 7.
5) El 40% de los miembros de ETL realizarán facilitaciones de seminarios para promover el conocimiento de autoestima y organización.	● Hasta agosto de 2012 se han formado 26 facilitadores de MMO, quienes son los líderes de la comunidad del Proyecto y miembros del ETL. Por lo tanto cerca del 72%² de los miembros comunitarios del ETL han sido formados. ● En las comunidades del Proyecto se ha creado el grupo de apoyo para asistir a los líderes del ETL. ● Los 18 miembros del grupo de apoyo han sido formados como facilitadores. ● En 2 de las 12 comunidades del Proyecto³, no se han formado los facilitadores de MMO entre los miembros comunitarios del ETL. En estas dos comunidades hay menos trabajadores agrícolas y muchos trabajan en la zona franca cercana, por lo tanto, hay menos interés en las actividades comunitarias. No obstante, los miembros externos del ETL (funcionarios del INTA y miembros de la UNAG) han realizado la capacitación de MMO para los poblados de estas dos comunidades.
6) El EII realizará facilitaciones de seminarios para promover el conocimiento de autoestima y organización.	● Como se indica en el apartado del indicador 3, el EII ha llevado a cabo capacitaciones de MMO para el ETL. En total, los 19 miembros del EII incluyendo 14 contrapartes han sido formados como instructores para seminario de capacitación de facilitador de MMO.

(2) Resultado 2: La participación de las comunidades en desarrollo rural será promovida y las habilidades de las organizaciones relacionadas para apoyar las comunidades serán mejoradas.

² El total de los miembros comunitarios del ETL de los tres municipios alcanza a 36 personas. Este número no incluye los miembros del EII (miembros externos). 26 de estos 36 miembros han sido formados como facilitadores de MMO.

³ Chilamatillo y Zambrano en Tipitapa.

En cada comunidad modelo se han seleccionado los problemas más prioritarios y los grupos formados por proyecto bajo el liderazgo del líder miembro del ETL están llevando a cabo varias reuniones para su ejecución. En este momento se están implementando 25 proyectos. La mayoría de los proyectos están ejecutados por los esfuerzos propios de cada comunidad. En los casos que requieren asistencia externa, el INTA y la UNAG colaboran con los proyectos del sector agrícola. Para los proyectos del sector social, las comunidades negocian y gestionan directamente con las instituciones tales como la oficina municipal, Ministerio de Salud (MINSA) y Ministerio de Educación (MINED). Hay comunidades que reciben apoyo de una organización de Taiwan y del Cuerpo de Paz estadounidense.

Por otra parte, como se describe en el apartado del Resultado 1, hay comunidades que no reconocen suficientemente la necesidad del desarrollo rural participativo ni han adquirido las metodologías. Como consecuencia, en estas comunidades hay poca participación comunitaria y el número de proyectos implementados es reducido. El logro de cada indicador se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2-2: Estado de cumplimiento de los indicadores del Resultado 2

Indicador	Estado de cumplimiento
1) Más de 24 problemas serán seleccionados como prioritarios.	- En cada comunidad modelo se han seleccionado entre 2 y 6 problemas prioritarios, siendo en total 52 problemas en las 12 comunidades. - Entre los 52 problemas prioritarios, 13 están relacionados con el proyecto agrícola y 39 con el proyecto social.
2) Las reuniones para considerar las soluciones de los problemas priorizados se realizarán más de 24 veces (más de dos veces por cada comunidad) entre las organizaciones relacionadas y las comunidades modelos.	- En cada comunidad se ha formado el grupo responsable de cada proyecto. Hay diferencias entre las comunidades el número de reuniones celebradas, ya que hay casos en que se reúnen todos grupos para discutir soluciones en vez de hacer reuniones por grupo. La comunidad que ha convocado menos reunión (2 veces). La comunidad más frecuentemente reunida (14 veces). Mediante las reuniones, se han discutido las soluciones. - Se ha llevado a cabo la reunión de EPP por iniciativa de la comunidad. En cada reunión han participado los miembros del ETL, incluyendo los representantes de la comunidad, el INTA, la UNAG y la oficina municipal.
3) Los reportes de monitoreo y evaluación de los proyectos piloto serán realizados.	- De los 52 problemas priorizados, se han ejecutado 25 proyectos, de los cuales 8 han sido implementados y finalizados. Hasta el 22 de octubre de 2012, se han elaborado 8 informes de monitoreo y un informe de evaluación. - Los resultados de monitoreo han sido presentados en reuniones comunitarias para escuchar opiniones de los participantes y se ha elaborado el informe reflejando los resultados de la reunión. Como no se han celebrado tan frecuentemente las reuniones comunitarias, el número de informes elaborados es todavía reducido. Cada vez que se celebra la reunión, se hace la presentación y evaluación de varios proyectos.
4) Más de 24 veces (más	Los miembros de la comunidad y los líderes del ETL realizan el monitoreo de

de dos veces por cada comunidad) serán realizadas las reuniones comunitarias para presentar los resultados de los monitoreos y evaluación de los proyectos pilotos.	cada proyecto. Se celebra la reunión de monitoreo para cada proyecto y se convoca la reunión por lo menos una vez durante la implementación del proyecto. Hasta la fecha, se han convocado 10 reuniones. Teniendo en cuenta los proyectos en ejecución, se estima que se llevarán a cabo más de 24 monitoreos antes de finalizar el Proyecto. ● Como se ha mencionado en el apartado del grado de cumplimiento del indicador 3, se presentan y evalúan los resultados en la reunión comunitaria.
5) Visitas mutuas, diálogos y seminarios serán realizados más de tres veces (más de una vez por cada municipio para compartir las experiencias de los proyectos pilotos entre las comunidades modelos.	● En el ETL de cada municipio se comparten las experiencias de MMO, DPC y EPP de cada comunidad modelo. En cada municipio se ha convocado una reunión para compartir las experiencias de los proyectos piloto, siendo en total tres reuniones celebradas. ● Se ha realizado una reunión conjunta para compartir las experiencias de los proyectos piloto, invitando a todos los miembros del ETL de los tres municipios.
6) Los planes de mejoramiento de los procesos y métodos de los proyectos de desarrollo rural serán realizados.	● En este Proyecto se han establecido las metodologías optimizadas, reflejando las lecciones aprendidas a través de experiencias. En la actualidad, se están revisando el texto para taller de MMO y el manual de EPP. Se espera que estos materiales estén listos antes de terminar el Proyecto. ● Para elaborar y difundir un modelo más versátil en base a las metodologías demostradas y mejoradas a través de su aplicación en las comunidades modelos, el Proyecto está desarrollando ensayos sobre las actividades de Alianza Comunitaria en los municipios de Ciudad Sandino y Tisma empleando menos recursos que los antes disponibles, principalmente de las oficinas municipales, y basándose en las tecnologías y conocimientos fomentados en las 12 comunidades modelos. ● En estos momentos se está preparando un informe (síntesis) de las metodologías y experiencias de Alianza Comunitaria reunidas hasta la fecha. Este informe está listo antes de finalizar el Proyecto.

2-1-4. Estado de logro del Objetivo del Proyecto

En cuanto al Objetivo del Proyecto “La capacidad de las áreas objeto para desarrollo rural serán fortalecidas mediante el aumento de la participación, la solidaridad, y la habilidad de los actores a nivel central, local y comunitario (EII, ETL y las comunidades modelos)⁴, se puede decir que el nivel de cumplimiento está alto, ya que mediante la colaboración entre los actores y a través del empleo de las metodologías del Proyecto

⁴ En PDM la versión japonesa se describe: “Se establece un sistema de colaboración entre los actores de desarrollo rural en las áreas objeto”. Para este informe el documento oficial es la versión española, por lo tanto, se emplea la traducción inglesa del plan maestro del documento R/D.

(promoción de la autogestión de las comunidades), la tasa de implementación del proyecto para resolver los temas prioritarios seleccionados en las comunidades modelos alcanza al 48%, superando ampliamente la meta del 20%. (25 de 52 proyectos implementados).

La lista de proyectos en ejecución se muestra en la tabla 2-4.

Tabla 2-3 : Estado de cumplimiento del Objetivo del Proyecto

Indicador	Estado de cumplimiento
1) Más de 60% de los representantes de las organizaciones locales y comunitarias relacionadas al desarrollo rural participan en los ETL.	● En cuanto a este indicador, no está claro el método de cálculo de la tasa de participación, debido a que la definición de las organizaciones locales y los representantes comunitarios es ambigua. Además la Misión Administrativa del Proyecto enviado en octubre de 2011 mencionó que una alta proporción de participación de los líderes y personas influyentes no siempre trae buenos resultados, ya que el ETL tiene la función de formar nuevos líderes comunitarios. ● Para evaluar este indicador, se contó con la colaboración de los residentes, pidiéndoles que mencionen las organizaciones y personas comunitarias representativas. Con este dato se calculó la tasa de participación al ETL. En muchas comunidades más del 60% de los representantes comunitarios participan en las actividades del ETL.
2) Al menos 100 personas de diferentes familias que habitan en la comunidad participan en el proceso decisorio de las asambleas comunitarias de las comunidades seleccionadas.	● En cuanto a este indicador, la Misión Administrativa del Proyecto señaló que en las tres comunidades habitan menos de 100 familias⁵ y por otro lado una comunidad cuenta con más de 450 hogares⁶. También la Misión mencionó que hay influencia por el conflicto político interno. ● Según el criterio del Proyecto, si la tasa de participación de los hogares es mayor al 50%, se considera que hay una buena participación en el proceso de toma de decisiones de la comunidad. Durante la implementación del Proyecto se realizó dos veces la reunión comunitaria con la tasa de participación promedia del 62%.
3) Más del 20% de las soluciones prioritarias propuestas por las comunidades modelos serán implementadas por las propias comunidades y las organizaciones relacionadas.	● En las comunidades modelos, en total 52 proyectos han sido propuestos y de los cuales 25 están implementados (15 proyectos sociales y 10 proyectos agrícolas). Por lo tanto, la tasa de ejecución alcanza al 48%. ● A parte de estos 25 proyectos de alta prioridad, hay 4 proyectos agrícolas en implementación. Aunque la prioridad de estos 4 proyectos no ha sido muy alta, se ha reconocido su importancia. En total, 29 proyectos están en ejecución. De ellos 14 proyectos están relacionados con el sector agrícola y el INTA y la UNAG están colaborando para su implementación. A parte de estos proyectos, se están implementando 15 proyectos del sector social con la colaboración de la oficina municipal, MINSA, MINED, organización taiwanesa y el Cuerpo de Paz estadounidense.

⁵ San Blas, Jucuapa Centro y El Ocotal.

⁶ San Benito Agrícola.

Tabla 2-4: Proyectos comunitarios en ejecución

Comunidad	Proyecto	Categoría	Institución de apoyo
MASATEPE			
Nuevo Amanecer	Mejoramiento del sistema de agua potable	Social	Alcaldía
	Construcción de escuela primaria※	Social	Alcaldía
	Meliponicultura☆	Agricultura	
Campos Azules	Mejoramiento de la escuela※	Social	Alcaldía
	Cultivo de calala y granadilla	Agricultura	INTA
El Pochote	Generar fuentes de trabajo (Meliponicultura)	Agricultura	
	Mejoramiento de la educación secundaria	Social	MINED
El Arenal	Alternativa de producción, Hortaliza☆	Agricultura	Proyecto de Agricultura Sostenible de JICA
TIPITAPA			
San Blas	Instalación del sistema de agua potable	Social	Alcaldía ⁷
	Mejoramiento de salud※	Social	
	Mejoramiento del cultivo de granos básicos☆	Agricultura	INTA
San Benito Agrícola	Mejoramiento del cultivo y comercialización de Melón	Agricultura	INTA, UNAG
	Mejoramiento de educación (agua de la escuela)	Social	
	Mejoramiento de acceso a la comunidad	Social	
	Mejoramiento de técnicas de cultivo de verduras ※	Agricultura	Taiwan
Zambrano	Mejoramiento de Centro de salud	Social	Alcaldía
Chilamatillo	Agua potable, bomba	Social	
MATAGALPA			
Limixto	Mejoramiento de cultivo de grano básico a través de la creación de banco de semilla	Agricultura	INTA, UNAG
	Alternativa de producción, Hortaliza▲	Agricultura	Proyecto de Agricultura Sostenible de JICA, INTA
	Mejoramiento de salud※	Social	MINSA
Jucuapa Centro	Mejoramiento del sistema de agua potable※	Social	Cuenca ⁸ , Alcaldía, INTA, UNAG
	Mejoramiento de comunicación a través de celular	Social	
	Mejoramiento de comercialización de grano básico	Agricultura	
	Aumento de ingreso a través del cultivo de verduras※	Agricultura	Proyecto de Agricultura Sostenible de JICA, INTA
Ocotál	Mejoramiento de camino	Social	Alcaldía
	Producción de granos básicos	Agricultura	INTA
	Comercialización de productos artesanales	Social	Peace Corp.
	Aumento de las fuentes de ingreso (Meliponicultura)	Agricultura	

⁷ La alcaldía asume la carga de costo para diseño y actualmente se está gestionando ante la Embajada de Japón la Cooperación Financiera comunitaria.

⁸ El proyecto de conservación de cuenca que esta en ejecución de alcaldía y CATIE.

Nuestra Tierra	Mejoramiento de cultivo de café	Agricultura	INTA
----------------	---------------------------------	-------------	------

※Terminado, ▲En lugar de la vivienda, aprobado por la comunidad, ☆Fuera de la prioridad

2-1-5. Previsión de logros de los objetivos finales

Con respecto a los objetivos finales, “Los proyectos de desarrollo rural serán implementados en las áreas objeto, basándose en las necesidades de las comunidades” se establece que “Los Proyectos de Desarrollo Rural serán implementados en las comunidades modelos hasta el año 2017” como indicador verificable. Como se menciona anteriormente sobre el logro de los objetivos del Proyecto, se han estado ejecutando 25 proyectos como prioritarios. Sumando a esta cifra los 4 proyectos agrícolas resulta estar ejecutándose 29 proyectos. Según las entrevistas realizadas en cada comunidad muchos líderes comunitarios manifiestan explícitamente ir concretando los conceptos de la Alianza Comunitaria que implica autoestima y generación del impacto sinérgico mediante su asimilación de las metodologías del Proyecto. Por lo tanto, cabe mencionar que las posibilidades de logro de los Objetivos del Proyecto son altas.

2-2. Proceso de ejecución

2-2-1. Ejecución de las actividades

El Proyecto contiene 3 herramientas metodológicas, entre ellas la MMO sobre la que ya incluso ha sido elaborado el manual por un equipo de trabajo interinstitucional (INTA-UNAG-JICA) con el apoyo del experto japonés Ing. Nohara. Las 2 herramientas metodológicas restantes, DPC y EPP, han sido establecidas mediante las actividades prácticas en las comunidades modelo adaptando las metodologías existentes. Como en principio había inconvenientes tales como determinar un plazo muy corto, etc., se ha modificado el Plan de Operación (PO) al inicio de la ejecución del mismo⁹. Posteriormente, en base al acuerdo de las instituciones involucradas, se han estado ejecutando las actividades casi de acuerdo con el PO modificado.

La capacitación de la MMO se ha ejecutado de forma continua una vez iniciada, contribuyendo a mantener un alto nivel de motivación entre los pobladores. De acuerdo con la política de llevar a cabo una mejora continua de las metodologías, se han efectuado varias elaboraciones y revisiones de los manuales en función de las necesidades.

En relación a los seminarios celebrados fuera de las comunidades de los 3 municipios objeto, se están llevando a cabo muchas capacitaciones, incluyendo la capacitación para el conjunto de los técnicos del INTA, el personal de la UNAG, los funcionarios no del ETL de las alcaldías, junto con los promotores de las ciudades fuera del área objeto. En especial en 2012 dentro de las actividades orientadas a estudiar la metodología más

⁹ Ha sido acordado la versión revisada del PO por las partes interesadas del Proyecto desde el principio. Pero fue aprobada oficialmente en el tercer Comité de Coordinación Conjunta (CCC) celebrado en abril de 2012.

eficiente de la Alianza Comunitaria en las ciudades de Ciudad Sandino y de Tisma del Departamento de Managua se realizó como piloto una modalidad en la que el personal de la alcaldía ofreció capacitaciones directamente a la comunidad una vez terminadas las suyas, y esto ha tenido lugar con más frecuencia de lo planeado (ver los Seminarios realizados en el Anexo). La ejecución, seguimiento y evaluación dentro de las comunidades no son actividades determinadas por el Proyecto sino ejercidas por la propia iniciativa de cada comunidad, por tanto, la cantidad de los proyectos ejecutados ha sido mayor de lo esperado.

2-2-2. Aspectos específicos del proceso de ejecución del Proyecto

(1) Estructura organizacional para la ejecución del Proyecto

Siendo la instancia superior de toma de decisiones del Proyecto, el CCC sostiene una reunión anualmente. A nivel de ejecución de las actividades, se estableció la siguiente estructura

Tabla 2-5: Estructura Organizacional para la Ejecución del Proyecto

Grupo	Miembros	Función y Papel
EII	● Expertos ● Personal de contraparte de INTA y UNAG ● Otros aliados involucrados en EII desde el inicio	● Análisis de metodologías ● Elaboración del manual ● Capacitación de los miembros del ETL
ETL	● Personal de la delegación/oficina local de INTA y UNAG ● Funcionarios de la alcaldía municipal ● Personas claves de la comunidad (miembros del GPC, docentes de las escuelas, representantes de las iglesias, etc.) ● Representantes de la comunidad (unas3-representantes)	● Aprendizaje de metodologías ● Capacitación de los comunitarios ● Apoyo a los proyectos comunitarios
Comunidad Modelo	● Representantes de la comunidad quienes son miembros del ETL ● Comunitarios	● Participación en la capacitación de la MMO ● Ejecución del DPC y la EPP ● Ejecución de los proyectos comunitarios
Oficina del Proyecto	● Expertos ● Trabajadores locales	● Logística de cada una de las actividades ● Coordinación con los interesados ● Apoyo a la elaboración de los documentos sobre cada una de las actividades ● Otro tipo de apoyo indirecto necesario

Según los resultados de la encuesta con cuestionario realizada a los interesados, se mantiene una buena

comunicación entre los interesados; se comparte y se transmite la información necesaria para la ejecución de las actividades sin problemas.

(2) Participación de los interesados en las actividades del Proyecto

En las comunidades modelo se ha confirmado que los líderes y los grupos de apoyo que participan en el ETL han sido muy motivados por las herramientas metodológicas de la Alianza comunitaria que están abordando las actividades de capacitación o los proyectos prioritarios manteniendo su alta motivación. Con respecto al nivel de participación del resto de los pobladores, esto se ha verificado el nivel relativamente alto mediante las entrevistas con los líderes. No obstante, se identifican unas comunidades donde se tiene poca participación debido a los factores indicados “2-2-4. Problemas y factores causantes de problemas” tal como conflicto interno, relaciones personales y situaciones sociopolíticas.

Las otras instituciones tal como algunas alcaldías del área objeto participan al Proyecto como miembro del ETL, tomando la capacitación de las metodología del Proyecto o involucrando a las demás actividades. De acuerdo con el avance del Proyecto, los miembros del ETL también comprenden mejor el Proyecto mejorando la alianza mutua, hecho que permite realizar el apoyo de recursos para implementar los proyectos sociales. Entre las comunidades modelo, hay algunas que se implementan los proyectos en colaboración los trabajadores de los sectores de salud o de educación. Esto se puede considerar como una consecuencia de lograr la alianza entre diferentes sectores que se considera como un factor primordial del Proyecto, lo que refleja el avance del Proyecto. Mientras se identifica casos negativos en que se impide el desarrollo del Proyecto, por la falta de tener el líder idóneo. Por tanto la distribución de responsabilidad y legitimación de liderazgo se considera como tarea muy importante.

(3) Seguimiento a las recomendaciones presentadas en el Estudio Instructivo de Administración del Proyecto en octubre de 2011

Se brindaron las recomendaciones que se muestran a continuación a través del Estudio Instructivo de Administración del Proyecto ejecutado en octubre de 2011. El Proyecto ha dado seguimiento a las mismas de la siguiente manera.

Tabla 2-6: Seguimiento a las Recomendaciones

Recomendación	Seguimiento
Análisis de evaluación(1): Examinar la creación del sistema que permita dar sostenibilidad a los resultados del Proyecto en el INTA y la UNAG	● Como una estrategia de difusión de las técnicas, INTA adopta la política de capacitar los promotores productores y esforzarse por la difusión de las técnicas de productor a productor. INTA ya incluyó la MMO en el currículo de capacitación para los promotores productores y planea realizar el curso en adelante. ● La Delegación Centro Norte ofreció la capacitación de MMO a todos los 35 técnicos e inició la capacitación para los promotores. ● Desde el inicio, las comunidades modelos fueron escogidas de las

	comunidades seleccionadas para las actividades del INTA y la UNAG, por lo que los técnicos responsables de cada una de las comunidades planean seguir visitándolas regularmente y dar orientaciones y acompañamiento ya que forman parte de la clientela y agremiados. ● Algunas comunidades están ya suficientemente fortalecidas y tienen la capacidad de formular actividades por sí solos, de manera que en adelante no necesitan el apoyo de mayor consistencia (las 3 comunidades en Matagalpa). ● El Proyecto está buscando un sistema de ejecución que permita aplicar eficientemente las metodologías de la Alianza Comunitaria con la mínima inversión y garantizar los efectos. Actualmente se está introduciendo a modo de prueba el sistema de ejecución de actividades en el cual la alcaldía juega un papel principal en los Municipios de Ciudad Sandino y Tisma.
Análisis de evaluación (2): Examinar una metodología sencilla y práctica para el monitoreo y evaluación de los proyectos pilotos.	● Se examinó la metodología de monitoreo y evaluación de los proyectos pilotos y se la incluyó en el manual de EPP.
Análisis de evaluación (3): Examinar el proceso eficiente de ejecución para el período restante.	● Se examinó y se puso en marcha el método eficiente de ejecución de las actividades como la realización del monitoreo a nivel de los grupos de ejecución, presentando solamente el informe final en la asamblea comunitaria.
Desarrollo participativo/ Administración pública local (1): Establecer las metodologías (examinar el establecimiento del proceso evaluativo y el método de aplicación de la metodología de PCM en la EPP).	● En cuanto al proceso evaluativo, se introdujo el método que consiste en analizar la evaluación en la asamblea comunitaria. ● Se ha señalado que la metodología de EPP es complicado. Como resultado del análisis de la metodología, se modificó al método dirigido a aclarar el camino que conduce al logro del objetivo, incluyendo en el plan de actividades la propuesta de las actividades para la resolución de los problemas sin elaborar la PDM.
Desarrollo participativo/ Administración pública local (2): Desarrollar las metodologías (esforzarse por establecer las metodologías en las áreas objeto durante el período restante).	● Se están dando continuidad a las actividades en las áreas objeto y los proyectos siguen en marcha.
Desarrollo participativo/ Administración pública (3): Mejorar las técnicas de facilitación.	● Con la participación del experto a corto plazo se realizó la capacitación sobre las técnicas de facilitación. Se planea realizar la capacitación de nuevo en noviembre.
Desarrollo participativo/ Administración pública local (4): Ramo de los proyectos ejecutados por los comunitarios (Examinar la posibilidad de ejecutar de manera	● Con el apoyo del INTA y la UNAG, la mitad de los proyectos ejecutados en las comunidades modelos eran agrícolas ● Aún cuando las tareas agrícolas pendientes no están incluidas en los problemas prioritarios, si los comunitarios las reconocen como tal y tienen el deseo de retomarlas, se ejecutan los proyectos agrícolas.

prioritaria los proyectos en el ramo agrícola).	Actualmente se están ejecutando 4 proyectos de este tipo.
Desarrollo participativo/ Administración pública local (5): Examinar las medidas a tomar cuando la voluntad de los comunitarios pasa su auge.	● Con la colaboración del profesor y los pasantes del Departamento de Antropología de la UNAN, se está realizando el “estudio de motivación” para identificar los factores que influyen en la desmotivación y examinar las medidas a tomar.
Desarrollo participativo/ Administración pública local (6): Publicidad del Proyecto (fortalecimiento de la explicación hacia el exterior).	● Se creó un espacio permanente en la plataforma Web del INTA, para difundir actividades del Proyecto. ● Se atienden a las entrevistas de los periódicos con la colaboración de la Oficina de JICA. ● Actualmente, con la colaboración del equipo de medios de comunicación del INTA, se está elaborando el video de presentación del Proyecto.

2-2-3. Factores que han contribuido a la generación de los efectos.

Se han confirmado los siguientes factores que han contribuido a la generación de los efectos del Proyecto y a su promoción.

- La mayoría de los proyectos identificados mediante el análisis de los problemas en cada comunidad son los proyectos sociales que suelen necesitar de un apoyo financiero externo. Desde el inicio del Proyecto se ha venido haciendo esfuerzos en las alianzas con las alcaldías la participación al ETL, por tanto algunos proyectos han sido financiados para su ejecución (ver tabla 2-4).
- En caso de la alcaldía de Matagalpa, se han seleccionado como modelo 3 comunidades con buena relación, además de estar cercanas. Por tanto se puede crear una relación colaborativa entre los líderes de las dichas comunidades que permite realizar las actividades activas más de lo esperado, extendiendo la capacitación fuera de sus comunidades.

2-2-4. Problemas y los factores causantes de los mismos

Se confirmaron los siguientes factores que afectaron negativamente la ejecución de las actividades del Proyecto y la generación de los efectos.

- Inmediatamente después del inicio del Proyecto, desde mediados de 2009 hasta principios de 2010, INTA realizó recortes de personal, el cambio en de la contraparte y la desmotivación de los trabajadores produjo una demora en el desarrollo del Proyecto.
- Durante el período de ejecución del Proyecto, ha habido traslado del personal de INTA o UNAG involucrado en las actividades y esto afectó la debida ejecución del Proyecto.
- En algunas de las comunidades modelos el antagonismo político o el conflicto interpersonal en la

comunidad influyeron considerablemente. En tales casos, las metodologías del presente Proyecto no fueron satisfactoriamente efectivas. Asimismo, cuando las personas claves del desarrollo comunitario como el líder del GPC no participaron suficientemente en el presente Proyecto, se dieron afectaciones negativas a la ejecución debida de las actividades.

- Ha habido casos de comunidades modelos en que muchos de los habitantes de la misma trabajan en las fábricas cercanas y la disponibilidad de tiempo hacia las actividades índole comunitaria se ve afectado compromisos laborales. En tales casos, las metodologías del presente Proyecto no fueron satisfactoriamente efectivas.

2-3. Evaluación Basada en Cinco Criterios

2-3-1. Pertinencia

La pertinencia del Proyecto es alta en términos de necesidad del área objeto y prioridad del Gobierno de Nicaragua, de las estrategias de asistencia japonesa y de la idoneidad como medio para contribuir a las necesidades.

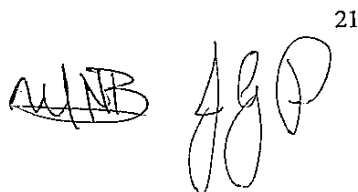
- (1) Coherencia con la necesidad de la sociedad en el área meta, las tareas prioritarias del Gobierno y la estrategia de la institución ejecutora

El Plan de Desarrollo Humano del Gobierno de Nicaragua (PNDH 2009-2011) plantea como estrategia de desarrollo para el sector agropecuario y forestal la materialización de la seguridad alimentaria a través del mejoramiento de las capacidades de los pequeños y medianos productores locales, así como la organización de los mismos. Además, el programa sectorial agrícola (PRORURAL Incluyente 2010-2014) tiene como objetivo de desarrollo el “desarrollo humano equitativo y la acumulación patrimonial de las familias rurales nicaragüenses utilizando de forma sostenible los recursos naturales” y pone importancia en el enfoque territorial que impulsa la participación comunitaria. El Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR) está conforme con el enfoque centroamericano (ECADERT) para promover la participación proactiva de los comunitarios. Por el momento no hay cambio en estas políticas del Gobierno de Nicaragua, por lo que el Proyecto es altamente coherente con las mismas.

El INTA es una institución gubernamental que tiene como objetivo reducir la pobreza en los hogares rurales y mejorar el estado de seguridad alimentaria, a través de la investigación, el desarrollo y la difusión de las técnicas agrícolas, por lo que le corresponde al INTA el desarrollo rural basado en la difusión de las tecnologías agropecuarias. La UNAG es un gremio que reúne los pequeños y medianos productores y trabaja en el fortalecimiento de las organizaciones de los productores con la finalidad de fomentar el desarrollo económico de las zonas rurales. Por el momento no hay cambio en el objetivo institucional del INTA y la UNAG de fortalecer el contenido de trabajo y las capacidades para promover el desarrollo rural de dichas organizaciones, por lo que el mismo coincide con el Objetivo del Proyecto.



21



(2) Coherencia con las políticas de apoyo del Gobierno de Japón

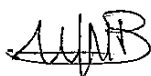
En el Plan de Desarrollo de Proyectos para la República de Nicaragua (2011) del Ministerio de Relaciones Exteriores de Japón, se menciona la “reducción de la pobreza en las zonas rurales” como una de las áreas más importantes en la cooperación japonesa hacia Nicaragua y el presente es uno de los proyectos que pertenecen al “Programa de Apoyo a la Reducción de la Pobreza en las Zonas Rurales”. Las metas principales del programa se clasifican esencialmente en: desarrollo y difusión de las técnicas de producción de cultivos y desarrollo rural (comunitario) dirigido a la reducción de la pobreza. El presente Proyecto es considerado uno de los proyectos principales que contribuyen a esta última. Por el momento no hay cambio en las políticas de apoyo o programa arriba mencionados.

(3) Pertinencia como herramienta

Bajo las políticas de apoyo mencionadas anteriormente, el presente Proyecto tiene como objetivo mejorar la conciencia comunitaria de autogestión y fomentar las capacidades de desarrollo comunitario. Como una herramienta para alcanzar tal fin, la MMO es la más distintiva del Proyecto, la cual es altamente valorada por muchos interesados como una herramienta efectiva para elevar la motivación de cada uno de los actores involucrados en el desarrollo rural y fomentar la autonomía de las comunidades rurales, la colaboración interorganizacional y la cooperación entre los habitantes. Durante el Estudio de Evaluación, los interesados y los líderes de las comunidades modelos confirmaron cómo la capacitación MMO les conmovió y produjo grandes cambios positivos en la conciencia y la actitud. En cuanto a DPC y EPP, son metodologías participativas de desarrollo rural que une efectivamente la motivación elevada a la autogestión en busca del desarrollo rural, se confirmó que se han establecido protocolos de herramientas adecuados a las comunidades metas. Aunque se necesita mejorar los protocolos en adelante a medida que se los emplean, se puede decir que, en términos generales, se verificó la efectividad de las metodologías como modelo de la Alianza Comunitaria.

(4) Pertinencia de las áreas metas

En el presente Proyecto, se seleccionaron los municipios metas y las comunidades modelos en base a los siguientes criterios: 1) Comunidades en donde residen los participantes de los cursos de capacitación de MMO del Ing. Nohara, experto de JICA, realizados a partir del 2001; 2) Comunidades que manifestaron la voluntad de conformarse con las actividades del presente Proyecto; 3) Comunidades con la presencia de INTA y/o UNAG. Se considera que la selección se realizó en base a criterios apropiados tomando en cuenta la eficiente ejecución de las actividades. Sin embargo, se ha confirmado que no se lograron los efectos esperados en el caso de las comunidades donde el nivel de la conciencia participativa de los habitantes es bajo debido a que solamente una parte de los habitantes se dedica a la agricultura mientras que la mayoría trabaja en las fábricas en los alrededores o cuando el antagonismo político o el conflicto interpersonal en la comunidad es severo.



Algunas personas señalan que el desarrollo de las actividades en 12 comunidades fue demasiada carga de trabajo en cuanto al número de comunidades, ya que se trataba de establecer las metodologías con una inversión limitada. Sin embargo, se puede decir que fue significativo que se pudo confirmar la versatilidad y la limitación de las metodologías aplicándolas en comunidades que presentan diferentes situaciones sociales y antecedentes.

(5) Pertinencia de la colaboración con otras instituciones de apoyo o proyectos de JICA

Se realizaron actividades en colaboración con los siguientes dos proyectos de cooperación técnica pertenecientes al Programa de Apoyo a la Reducción de la Pobreza en las Zonas Rurales mencionado en “(2) Coherencia con las políticas de apoyo del Gobierno de Japón”. El “Proyecto de Difusión de Tecnología en Agricultura Sostenible a Pequeños Productores” es un proyecto de 5 años de duración cuyo ejecutor es el INTA al igual que el presente Proyecto y pretende mejorar las técnicas de los promotores y fortalecer la base técnica del INTA. Por otro lado, como el presente Proyecto contribuye al mejoramiento de la eficiencia en la difusión de las técnicas agrícolas mediante la elevación de la motivación y la profundización de la autogestión de los productores, se puede decir que los dos proyectos son complementarios, contando con la asistencia técnica (lombricultura, fertilizantes, suelo para los viveros.) En las áreas donde hay presencia de ambos proyectos se ejecutaron actividades en conjunto. El “Proyecto de Mejoramiento del Nivel de Vida a través del Fortalecimiento de la Producción Agropecuaria de las Comunidades Indígenas y Étnicas de Puerto Cabezas” se ejecutó durante 5 años con el objetivo de fomentar las capacidades de desarrollo comunitario en las condiciones sociales, culturales y medioambientales particulares de la Región del Atlántico. El “Proyecto” aportó la parte de las metodologías y conocimientos de la MMO, mientras el Proyecto de Puerto Cabezas aportó las técnicas agrícolas (bomba de ariete, perforación de pozos artesianos, etc.).

2-3-2. Efectividad

En general el nivel de cumplimiento del Objetivo del Proyecto es alto, y a través de los resultados producidos se ha confirmado el logro de los indicadores, por lo tanto se considera que la eficiencia del Proyecto es alta en general.

(1) Probabilidad de lograr el Objetivo del Proyecto

Como se mencionó en “2-1-4. Logros del Objetivo del Proyecto”, es alto el nivel de cumplimiento de los indicadores de dicho Objetivo, por los que se prevé el logro del mismo. El nivel de aumento de la participación, la solidaridad y la habilidad defiere según el área o la comunidad modelo. Ha sido señalada la influencia del nivel de interés en el desarrollo comunitario de los habitantes y los actores, así como la situación conflictiva en la comunidad, pero por lo general se confirma un alto nivel de mejoramiento y el Proyecto es altamente valorado por muchos de los interesados. Cabe destacar que por el momento se han generado efectos por la suficiente ejecución de las actividades solamente en las comunidades modelos. Se espera que en adelante el mejoramiento

de las capacidades de los actores a nivel central y local conduzca a la promoción del desarrollo rural en otras áreas.

(2) Relación causa-efecto entre el Objetivo del Proyecto y los Resultados

Según los interesados, la diferencia referente a la motivación y capacidad entre las comunidades modelos y las demás comunidades es obvia. El presente Proyecto profundizó la comprensión de la participación comunitaria para lograr desarrollo rural participativo posibilitando el aprendizaje de las metodologías y mejoró la participación de los comunitarios, lo que permitió que el apoyo de las instituciones involucradas llegue a la comunidad. Esto resultó directamente en el fortalecimiento de las capacidades para promover el desarrollo rural, o sea el Objetivo del Proyecto.

Los dos factores externos que se requieren para alcanzar el Objetivo del Proyecto son: “La transferencia del personal contraparte no sucede frecuentemente” y “La situación económica y social de Nicaragua no cambia drásticamente”. Como se mencionó en “2-2-4. Problemas y los Factores Causales de los Mismos”, el anterior afectó las actividades durante la primera mitad del Proyecto. Sin embargo, se estima que no es un gran impedimento para promover el desarrollo rural en las comunidades donde ya se conocen bien los conceptos de autogestión y de sinergia basada en la colaboración. Con respecto al posterior, no hay un cambio grande que pueda afectar el logro del Objetivo del Proyecto.

2-3-3. Eficiencia

Resultados en la comunidades. Se ha corroborado que el proyecto se ha ajustado bien a las actividades estableciendo la alianza entre los actores de distintos sectores para que se produjeran insumos relativamente escasos. Se considera que la eficiencia del proyecto es alta.

(1) Logro de los Resultados

Como se mencionó en “2-1-3. Logro de los Resultados”, el cumplimiento de los indicadores de los Resultados 1 y 2 es bueno y se puede decir que el nivel de logro del Proyecto es generalmente alto. Algunas comunidades modelos no han alcanzado el nivel satisfactorio pero se ha señalado la existencia de factores fuera del alcance de las actividades del Proyecto. Se obtuvo una lección a tomar en cuenta cuando se examinan las actividades futuras.

(2) Relación causa-efecto entre el logro de los Resultados y las actividades del Proyecto

Los Resultados 1 y 2 son productos de las actividades del presente Proyecto. Muchos interesados señalan que en las comunidades modelos la comprensión de la necesidad del desarrollo rural participativo, el uso de las metodologías y los esfuerzos por el desarrollo de la comunidad como la participación comunitaria es notablemente mayor que en las demás comunidades.

Las condiciones externas que afectan el logro de los Resultados no están definidas en la PDM. No obstante, como se mencionó en “2-2-4. Problemas y Factores Causantes de los Mismos”, se ha señalado que los factores que impidieron la generación de los resultados en las comunidades donde no se produjeron resultados satisfactorios a pesar de que se efectuó una inversión semejante son: el conflicto en la comunidad y el bajo nivel de participación en las actividades comunitarias causado por las condiciones sociales. Se puede decir que estos factores constituyen las condiciones externas para el logro de los Resultados.

(3) Calidad, cantidad y elección del momento de la inversión

El presente Proyecto tiene asignado solamente un experto a largo plazo y desarrolla actividades en 12 comunidades con una inversión limitada, por lo que se puede decir que la inversión es eficientemente aprovechada para realizar las actividades y, por ende, producir los resultados. Por otro lado, aunque los técnicos de contraparte asignados al Proyecto son recursos humanos adecuados, ellos se dedican también a su trabajo rutinario, por lo que el tiempo que pueden destinar a las actividades del Proyecto es limitado. Dada esta situación, los trabajadores locales contratados con la inversión japonesa brinda el apoyo directo como actividades para el desarrollo de capacidades y la logística necesaria para las actividades del Proyecto y la coordinación, lo que permite al Proyecto desarrollar las actividades manteniendo una buena comunicación con los interesados a nivel de área o comunidad.

2-3-4. Impacto

Se puede tener expectativas de elevar el nivel de logro del Objetivo del Proyecto, ya que parte del Objetivo Superior ya se ha cumplido. También se identificó una variedad de impactos positivos en el área objeto.

(1) Previsión de logro del Proyecto Superior

Como se menciona en “2-1-5 Previsión del Logro del Proyecto” en las comunidades modelo ya se han implementado los 27 proyectos para el desarrollo rural. La mayoría de los líderes comunitarios manifiestan la continuación de los proyectos, por tanto la previsión de logro del Proyecto es alta.

(2) Impactos Extendidos

Como impactos del Proyecto se confirman los siguientes:

- En las comunidades modelo, se están llevando a cabo los proyectos con el objetivo de solucionar los problemas prioritarios, y se confirma que se han empezado a generar sus efectos en diferentes formas.
 - Mediante las actividades para aumentar la productividad, se ha logrado aumentar el volumen productivo.
 - Se han reducido los costos de producción mediante el laboreo colaborativo sustituyendo al laboreo

individual.

- Se han aumentado los ingresos mediante establecimiento de puestos de venta de los productos.
- Se ha reducido la producción de desechos mediante las situaciones higiénicas de las comunidades.
- Se ha mejorado el nivel de servicio y las instalaciones de los puestos de salud.
- Se ha reducido la incidencia de diarrea y enfermedades respiratorias entre los niños mediante actividades referentes a la salud.
- Se ha creado un ambiente seguro de las escuelas para los alumnos mediante el mejoramiento de las instalaciones escolares.
- Se ha concienciado entre los pobladores para que paguen las tarifas del agua potable mediante el mejoramiento del sistema de agua.
- Mediante la ejecución del Proyecto, se ha generado un impacto muy importante especialmente el de MMO.
- Los líderes de las comunidad entrevistados manifestaron los siguientes cambios
 - Antes del Proyecto existía poca solidaridad entre los pobladores, causando los conflictos por la diferencia política o religiosa. No obstante después del Proyecto se ha mejorado las relaciones personales hasta que se soluciona los problemas en colaboración de los pobladores.
 - Se ha cultivado la confianza hacia los líderes comunitarios que antes no fue así.
 - Se ha mejorado las relaciones familiar y de vecinales.
 - Se ha podido identificar y autoestimar la capacidad de sí mismo manifestando positivamente sus opiniones ante lo demás. Se ha cambiado la manera de pensar y actuar más positivamente.
 - Se han podido identificar los problemas y sus soluciones en la vida cotidiana por su propio esfuerzo y podido hacer planificación.
 - Antes del Proyecto no se participaba en las actividades comunitarias por no querer tener responsabilidad.
 - Pero ahora se participa activamente. También se ha aumentado los que apoyan a la actividad.
- En las comunidades modelo se ha impartido la capacitación MMO por unas 60 personas. En algunas comunidades se ha ofrecido por su propia iniciativa la capacitación de la MMO para los docentes, luego ellos aplican la MMO en la educación de los alumnos. También hay casos en que se han aplicado la herramienta para orientación de los jóvenes, por tanto se ha confirmado la divulgación más de lo esperado.
- Se ha confirmado que los líderes de la comunidad modelo imparten la capacitación de la MMO fuera de la comunidad modelo. En las 3 comunidades modelo de la alcaldía de Matagalpa, se está extendiendo la capacitación MMO fuera de sus propias comunidades en colaboración con los líderes comunitarios
- En la maestría de la Facultad de Antropología Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN) se imparten las clases sobre las metodologías y contenido del Proyecto y sus estudiantes participan en las

actividades del Proyecto como pasantes . La Universidad Nacional Agraria (UNA) cuenta con los 20 docentes capacitados por la MMO, quienes tienen la intención de presentar las metodologías en las clases.

- A través de la experiencia de aplicación de las metodologías de Alianza Comunitaria que facilitó proceso de desarrollo comunitario mediante la participación ciudadana en la toma de decisión, uno de las alcaldías involucradas considera que adaptar las mismas metodologías como su estrategia de promover el desarrollo del municipio.

2-3-5. Sostenibilidad

Se considera que la sostenibilidad es alta. En las comunidades modelo se confirma la voluntad de continuar las actividades, además de haber apropiado cómo se tiene que asegurar el presupuesto por su propio esfuerzo. Naturalmente se requiere contar con el seguimiento en algunas medidas, es posible realizar las visitas continuas dentro de la jornada ordinaria del INTA. Aunque los actores estudien con la fuerte voluntad la posibilidad de extender las metodologías fuera del área objeto, para hacerlo real se requiere los planes más concretos y asegurar el fondo.

(1) Aspectos políticos e institucionales

Las instituciones ejecutoras tanto el INTA como la UNAG valoran altamente los resultados obtenidos por el Proyecto, y en adelante intentarán seguir validando el modelo de metodología del Proyecto. En concreto, en el currículo de capacitación del INTA¹⁰ para los agricultores promotores se ha introducido temas de MMO, ya que el INTA dirige la estrategia¹¹ de extensión técnica a los productores mediante la capacitación de los promotores. Por otra parte, el aprovechamiento del modelo de promotoría rural se considerará en la implementación del Sistema Nacional de Extensión en el área de la extensión de las técnicas agrícolas, por lo tanto, se está estudiando establecer un sistema común referente al currículo para la capacitación de los agricultores promotores de las distintas instituciones¹², bajo tales circunstancias, el INTA propone introducir la MMO en tal currículo común. También según las entrevistas realizadas con las oficinas zonales, reconociendo la efectividad del Proyecto en base a la experiencia y se manifiesta la voluntad de replicar la metodología para las actividades fuera de las comunidades modelo.

Mientras la UNAG, a fin de transferir las técnicas agrícolas, está llevando a cabo un programa de extensión (PCAC: Programa Campesino a Campesino). En otras áreas también se estudia la factibilidad de realizar las metodologías del Proyecto. Los promotores involucrados en el mencionado programa del área objeto del

¹⁰ En 2011” en la Curricula del Promotor(a) Rural Solidario y Voluntario” autorizado oficialmente están incorporados 7 de los 12 temas.

¹¹ En 2007, la Estrategia de Implementación de la Promotoría Rural en el INTA elaborada y autorizada, actualmente se está elaborando una versión nueva incorporando las metodologías MMO, DPC y EPP. Está prevista su finalización en el primer semestre de 2013.

¹² MAGFOR, Ministerio de Economía y Ministerio de Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, INAFOR, Cooperativas de Productores, Donantes entre otros.

Proyecto han sido capacitados en base a la MMO dentro del Proyecto¹³.

Las alcaldías en las áreas objeto también valoran altamente los resultados del Proyecto, introduciendo las metodologías del Proyecto en sus otras actividades. Por ejemplo, en la alcaldía de Matagalpa, todos los promotores pertenecientes a esa alcaldía han tomado la capacitación con la MMO y también en las comunidades objeto del proyecto de medio ambiente ejercido por el Departamento de Medio Ambiente de la alcaldía se ha ejecutado la capacitación MMO. En Tipitapa está previsto celebrar un evento con el propósito de compartir las experiencias como líderes entre las comunidades, dentro del cual se tratará de las experiencias obtenidas en el Proyecto, también la alcaldía de Masatepe apoyará a las actividades del Proyecto mediante la continuidad de la alianza institucional.

Sin embargo, las instituciones referidas señalan que no se han difundido mucho las actividades del Proyecto y el reconocimiento sobre su efectividad más allá de la parte de las personas involucradas. Por lo tanto, aún no se ha estudiado cómo desarrollarlo institucionalmente en el futuro. Como primera acción se requiere presentar las experiencias con sus resultados en ocasiones tales como las reuniones del Gabinete de Producción o en las asambleas municipales.

(2) Aspectos organizativos/financieros

Entre las comunidades modelo hay diferencia de nivel en el desarrollo organizativo y de capacidad. Los líderes de las que han obtenido resultados exitosos manifiestan que ellos podrán abordar los problemas y buscar las soluciones con su propio esfuerzo haciendo la solicitud de asistencia ante las instituciones. Por otra parte, dado que también hay opiniones de los que expresan la necesidad de continuar la asistencia para mantener la motivación de los pobladores; aplicando la metodología (en especial EPP), se espera continuar el seguimiento para cada comunidad determinando la necesidad específica.

Con respecto a la continuidad de la asistencia por técnicos de la oficina zonal del INTA, considerando que la mayoría de las comunidades modelo ha sido seleccionadas entre las comunidades atendidas por ellos, visitando a las comunidades es factible realizar un servicio de seguimiento como parte de su trabajo ordinario de extensión técnica. Los recursos humanos del INTA central capacitado como EII está previsto validarlo en el área de la capacitación para los agricultores promotores. En lo que se refiere a los recursos humanos de la UNAG, se ha confirmado su voluntad de realizar el seguimiento en las comunidades modelo. Sin embargo, ellos participan en las actividades como voluntarios, se han puntualizado la posibilidad de que puedan surgir problemas tales como el costo de desplazamiento para visitar a las comunidades.

Se supone la necesidad de generar cierto costo de seguimiento para llevar a cabo la capacitación y las visitas a las comunidades. Durante el período del Proyecto, la asistencia japonesa ha cargado esos costos sin que

¹³ Por ejemplo, el PCAC ejecutado por la oficina departamental de Managua, la FAO y la Visión Mundial están llevando a cabo el apoyo para el cultivo de frijol y maíz. Dentro de las actividades bajo la asistencia, se lleva a cabo la capacitación de la MMO para los productores.

The block contains several handwritten marks. At the top left is a large, stylized 'D' with an arrow pointing downwards. Below it is a signature that appears to be 'WNE'. To the right of 'WNE' is a large signature that looks like 'JGP'. At the bottom left is another signature that is partially obscured and difficult to read.

se produzca carga financiera para la parte nicaragüense. Además, como el equipo del Proyecto ha atendido la parte logística o de apoyo indirecto, apenas se ha generado coste alguno para la coordinación. Por tanto, será necesario hacer un estudio sobre el presupuesto incluyendo los recursos humanos para asegurar el montante de los insumos.

Por otra parte, actualmente se está estudiando diferentes niveles la difusión de las metodologías más allá del área objeto además de lograr las metas de apropiar y desarrollar las metodologías dentro del área objeto. En el INTA se lleva a cabo un estudio sobre la implementación del currículo para los promotores agricultores mencionados arriba, sin embargo para eso se necesita asegurar el presupuesto asignado a la capacitación de la MMO para técnicos del INTA (al nivel nacional 180 técnicos). La UNAG también lleva a cabo el PCAC contando con la asistencia financiera de los donantes. Por lo tanto, la factibilidad de extender tales actividades depende de si puede conseguir el fondo de donantes. Las alcaldías objeto manifiestan su voluntad de divulgar las metodologías, sin embargo hasta la fecha no cuentan las condiciones respaldadas tal como los planes concretos o financieros.

En la alcaldía de Tisma se ha incorporado la metodología como piloto, el alcalde manifiesta su intención de asegurar el presupuesto para la incorporación de las metodologías en varias comunidades.

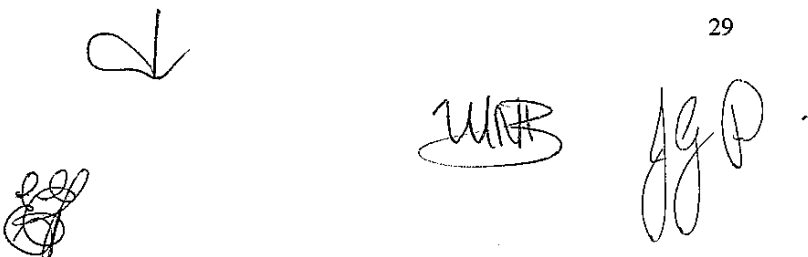
(3) Aspectos técnicos

Se observa que en las comunidades modelo los líderes han incorporado las distintas metodologías con las cuales llevan a cabo las capacitaciones con su propio esfuerzo, por lo tanto cabe mencionar que existe una alta continuidad. Dado que el nivel de incorporación varía dependiendo a la comunidad o el individuo, se necesita hacer seguimiento de las necesidades específicas.

En las instituciones involucradas, tales como el INTA, la UNAG, las alcaldías, etc. se observa también que las personas implicadas en el Proyecto transfieren la capacitación entre sus compañeros después de haber asimilado las distintas metodologías, sin embargo, ha de señalarse que por sólo pasar la capacitación, aquellos técnicos no podrían apropiar suficiente nivel de capacidad para aplicarla adecuadamente en las comunidades. Será indispensable alguna medida para promover la comprensión del impacto generado por la metodología y los casos reales de su aplicación con el objetivo de aprovechar activamente esas metodologías en el trabajo real.

(4) Género, cultura social y medioambiente

Dentro del Proyecto se toma en especial consideración a las mujeres, por ejemplo permitiendo su asistencia a la capacitación con sus hijos pequeños incluyendo a sus bebés, con el objetivo de promover la participación positiva de las mujeres. En algunas comunidades modelo, se llevan a cabo proyectos orientados al incremento de los ingresos de las mujeres, por ejemplo, la elaboración de artesanías (tejidos), meliponicultura y de instalación de puesto de la venta directa donde ellas puedan comercializar directamente sus productos, etc. En estos proyectos participan activamente muchas mujeres. La capacitación de la MMO no se enfoca de forma especial el

The bottom of the page features several handwritten marks. On the left, there is a large, stylized checkmark or 'V' shape. Below it, there is a small, circular scribble. In the center, there is a signature that appears to be 'WAB'. To the right of this, there is another signature that looks like 'JGP'.

aspecto del género, pero como consecuencia de abordar los temas sobre autoestima, se promueve de forma natural la igualdad entre las mujeres y hombres. De tal manera cabe mencionar que el Proyecto contribuye para moderar los problemas de género.

2-4. Conclusión

Se considera que el Objetivo del Proyecto ya se ha cumplido en general. Se ha confirmado que, como metodología, la Alianza Comunitaria tiene una alta efectividad, ya que por la aplicación de la misma, se ha podido elevar la conciencia referente a la necesidad de desarrollo comunitario agropecuario, motivando a los pobladores. Aun se necesita continuar con la revisión de los manuales y el seguimiento /evaluación de algunos proyectos, lo cual es posible llevar a cabo durante el período de tiempo restante del Proyecto. Por lo tanto es pertinente que la cooperación japonesa termine en el plazo programado. Para que los efectos que se han generado por el Proyecto tengan sostenibilidad dentro del área modelo y que la metodología altamente demandada sea divulgada fuera de las comunidades modelo en el futuro, el comité de evaluación conjunta recomienda llevar a cabo las siguientes acciones mediante su propio esfuerzo.

3. Recomendaciones

Tareas a ser abordadas antes de la finalización del Proyecto.

(1) Celebración de los seminarios.

Antes de Finalizar el Proyecto, se debería celebrar los siguientes seminarios entre las instituciones relacionadas, tales como el INTA, la UNAG y otras con el objetivo de compartir los resultados del Proyecto y promover la continuidad de las actividades de la Alianza Comunitaria después de la finalización del Proyecto

- Para compartir las actividades y resultados del Proyecto, así como capacitar en herramientas metodológicas al personal no involucrados en el Proyecto tanto del INTA como la UNAG en zonas dentro y fuera del Proyecto.
- Para compartir las actividades y resultados del Proyecto entre las instituciones nacionales e internacionales tal como MAGFOR, BID, así como FAO.
- Para presentar los resultados en las oficinas zonales del INTA que dan servicio a los 3 municipios objeto del Proyecto, a las instituciones relacionadas al sector de producción y desarrollo local tal como Gabinetes de Producción
- Para presentar las actividades y resultados del Proyecto en sus consejos municipales renovados de los 3 municipios objeto del Proyecto.

(2) Elaboración del plan de presupuesto del año fiscal 2013.

30



Una vez finalizado el Proyecto, el INTA necesitaría gestionar recursos para cubrir los gastos, tal como para el reforzamiento de los líderes comunitarios, reuniones de intercambio entre las comunidades, seminarios para la capacitación y seminarios sobre la Alianza Comunitaria en las comunidades nuevas. Por tanto el INTA debería definir las actividades para gestionar los recursos que cubran los costos necesarios para dichas actividades para el año fiscal 2013 en colaboración del equipo del Proyecto para incorporarlos en el POA y el plan del presupuesto.

(3) Elaboración de material didáctico audiovisual de soporte (Consolidación del material didáctico)

Para ser usado como materiales didácticos de soporte en las capacitaciones de facilitadores de diferentes niveles, tales como el personal interno de las instituciones involucradas o para la capacitación de promotores, antes de finalizar proyecto, continuar elaborando material didáctico audiovisual e impresos sobre la Alianza Comunitaria en base a su concepto y herramientas metodológicas (MMO, DPC, EPP y casos ejemplares ejecutados).

Recomendación para el INTA

(1) Reconocimiento de Alianza Comunitaria en los documentos oficiales

El Proyecto la Alianza Comunitaria ha sido verificado como una metodología eficiente para motivar a los productores agrícolas, mejorar la capacidad del nivel de análisis de los problemas, así como de planificación/ implementación. Por tanto el INTA reconoce significativamente la efectividad de la metodología de la Alianza Comunitaria. En base a tal razón, recomendamos al INTA: :

- Que mencione la aplicación de Alianza Comunitaria en la Estrategia de Implementación de la Promotoria Rural.
- Que continúe con la herramienta MMO introducida actualmente en la curricula del Promotor(a) Rural Solidario y Voluntario e incorpore DPC y EPP.

(2) Capacitación para los técnicos y promotores

En la capacitación para los técnicos y promotores el INTA debería promover la asimilación del concepto, contenido, metodología concreta, así como casos ejemplares ya ejecutados.

Recomendación para la UNAG

(1) Aprovechamiento de los resultados obtenidos de Alianza Comunitaria en las actividades gremiales

La UNAG debería validar la Alianza Comunitaria como una herramienta efectiva para el mejoramiento de la vida rural en la ejecución de los principales proyectos de extensión, tal como el PCaC. La UNAG debería estudiar medidas concretas con las que se promueva el involucramiento de otros departamentos en función de



que sea introducida la metodología de la Alianza Comunitaria en las actividades del PCaC fuera del área objeto. También, en tal caso es deseable llevar a cabo la capacitación necesaria en colaboración con el INTA.

Recomendación para ambas instituciones.

(1) Colaboración entre el INTA y la UNAG

Para la continuidad de la ejecución el INTA y la UNAG deberían de promover aun más la colaboración entre ambas instituciones.

(2) Alianza con las instituciones locales tal como alcaldía

Para extender las actividades en diferentes municipios el INTA y la UNAG deberían continuar promoviendo la relación de alianza con las instituciones locales a cual pertenecen las comunidades, como las alcaldías.

(3) Consideración del concepto, contenido de Alianza Comunitaria en las estrategias nacionales

Tanto el INTA como la UNAG son los actores principales de la Estrategia Nacional de Extensión que actualmente se somete en el estudio. En función de asegurar las actividades sostenibles es recomendable hacer aun más esfuerzo en que sea incorporada en la misma estrategia el concepto/contenido de la Alianza Comunitaria.

4. Lecciones Aprendidas

(1) Participación de los actores de diferentes sectores mediante el EII y el ETL

El Proyecto no solo cuenta con el personal del INTA y la UNAG como miembros del EII y el ETL sino también con el de las alcaldías, lo cual ha permitido ejecutar los proyectos sociales planeados por las comunidades de una forma fluida. Por lo tanto, cuando se ejecutan los proyectos participativos tales como de infraestructura, educación, salud y otros, es importante considerar la participación de los actores no solo del sector específico sino también de diferentes sectores tales como de las alcaldías, del sector privado y otros.

(2) Introducción de la metodología de motivación y organización

A diferencia de la metodología convencional de desarrollo participativo (DPC y EPP), en el Proyecto se han incorporado actividades orientadas a motivar y organizar (MMO) como proceso previo a DPC y EPP. En consecuencia, MMO ha funcionado de forma significativa para los resultados exitosos del Proyecto. Por lo tanto, en caso del proyecto de desarrollo participativo, es importante incorporar en la metodología un proceso que promueva la motivación como MMO.



32



Anexo 1: Itinerario de las actividades de la evaluación final

Día			Actividades
22 de oct	lun	am pm	Entrevista con técnicos C/P Entrevista con Sub-director de INTA Entrevista con Presidente de UNAG Reunión con evaluadores nicaragüenses
23 de oct	mar	am pm	Reunión con Director de JICA Nicaragua Entrevista con experto y técnicos C/P
24 de oct	mie	Am pm	Visita del campo (El Arenal, Masatepe) Visita del campo (El Pochote, Masatepe) Reunión en la Oficina de Pacifico Sur de INTA con los representantes de INTA, UNAG y Alcaldía de Masatepe Visita del campo (Nuevo Amanecer, Masatepe) Visita del campo (Campos Azules, Masatepe)
25 de oct	jue	am pm	Visita del campo (San Blas, Tipitapa) Visita del campo (San Benito Agrícola, Tipitapa) Visita del campo (Chilamatillo, Tipitapa) Visita del campo (Zambrano, Tipitapa) Visita a la Alcaldía de Tipitapa
26 de oct	vie	am pm	Visita del campo (Nuestra Tierra, Matagalpa) Visita del campo (Ocotal, Matagalpa) Visita del campo (Jucuapa Centro, Matagalpa) Visita del campo (Limixito, Matagalpa) Reunión en la oficina de UNAG Matagalpa con los representantes de UNAG, INTA y Alcaldía de Matagalpa
27 de oct	sab		Elaboración de documentos, análisis de datos
28 de oct	dom		Elaboración de documentos, análisis de datos
29 de oct	lun	am pm	Reunión en la oficina de Alcaldía de Ciudad Sandino con los funcionarios de la Alcaldía y los líderes de la comunidad Cuajachillo #2 Reunión en el centro turístico de Tisma con los funcionarios de la Alcaldía de Tisma y los líderes de la comunidad San Ramón
30 de oct	mar	am pm	Reunión con Director de JICA Nicaragua Entrevista con técnicos C/P Entrevista con Sub-director de INTA Entrevista con Presidente de UNAG Entrevista con técnicos C/P
31 de oct	mie	am pm	Entrevista con experto y técnicos C/P Visita de la oficina de Proyecto en UNAG Managua Reunión Interno
1 de nov	jue	am pm	Reunión con Alcalde Municipal de Tipitapa Visita del campo (San Blas, Tipitapa) Visita del campo (Mercado Camposino, San Benito Agrícola, Tipitapa) Inauguración de la oficina de UNAG Tipitapa y Casa Materna
2 de nov	vie		Reunión del comité de evaluación conjunto
3 de nov	sab		Elaboración de documentos, análisis de datos
4 de nov	dom		Elaboración de documentos, análisis de datos
5 de nov	lun		Reunión del comité de evaluación conjunto

6 de nov	mar		Preparación de documentos y presentación
7 de nov	mie		CCC y Firma de Minuta
8 de nov	jue		Informe a Oficina de JICA y Embajada del Japón
9 de nov	vie		Salida de Managua

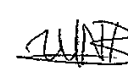





Anexo 2: MATRIZ DISEÑO DEL PROYECTO (PDM)

Nombre del Proyecto: Proyecto "Fomento de Capacidades en Alianza Comunitaria Para el Desarrollo Territorial Rural"
Período de Ejecución: de 2009 a 2012 (3 años)

Fecha de Preparación Versión3: 19 de Febrero, 2009			
Resumen del proyecto	Indicadores Verificables	Medios de Verificación	Condiciones Externas
<Objetivo Superior> Los proyectos de desarrollo rural serán implementados en las áreas objeto, basados en las necesidades de las comunidades <Objetivo del Proyecto> La capacidad de las áreas objeto para desarrollo rural serán fortalecidas mediante el aumento de la participación, la solidaridad, y la habilidad de los actores a nivel central, local y comunitario (EII, ETL y las comunidades modelos)	Los Proyectos de Desarrollo Rural serán implementados en las comunidades modelos hasta el año 2017 1) Más del 60% de los representantes de las organizaciones locales y comunitarias relacionadas al desarrollo rural participan en los ETL. 2) Al menos 100 personas de diferentes familias que habitan en la comunidad participan en el proceso decisorio de las asambleas comunitarias de las comunidades seleccionadas. 3) Más del 20% de las soluciones prioritarias propuestas por las comunidades modelos serán implementadas por las propias comunidades y las organizaciones relacionadas.	Reportes ejecutivos del proyecto de desarrollo rural 1) Reportes vinculados al proyecto 2) Reportes vinculados al proyecto 3) Reportes vinculados al proyecto	La política nacional para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza en Nicaragua no cambia • La Estructura y funciones de instituciones involucradas y organizaciones relacionadas no sufren cambios • La transferencia del personal contraparte no sucede frecuentemente • La situación económica y social de Nicaragua no cambia drásticamente
<Resultados> 1. Los métodos de desarrollo rural participativo serán adquiridos por los actores a nivel central, local y comunal (EII, ETL y las comunidades modelos) mediante el reconocimiento de sus necesidades	1) El Manual de implementación de la Investigación Rural Participativa y la evaluación de los Proyectos serán establecidos 2) Los ETL serán establecidos en cada municipio 3) El EII realizará más de tres veces los seminarios para promover el conocimiento de autoestima y organización 4) El ETL realizará más de nueve veces los seminarios para promover el conocimiento del autoestima y organización 5) El 40% de los miembros de ETL realizarán facilitaciones de seminarios para promover el conocimiento del autoestima y organización 6) el EII realizará facilitaciones de seminarios para promover el conocimiento del autoestima y organización	1) Reportes vinculados al proyecto 2) Reportes vinculados al proyecto 3) Reportes de monitoreo y evaluación de los proyectos pilotos 4) Reportes vinculados al proyecto 5) Reportes vinculados al proyecto 6) Plan de implementación de los procesos y métodos de los proyectos de desarrollo rural	
2. La participación de las comunidades en desarrollo rural será promovida y las habilidades de las organizaciones relacionadas para apoyar las comunidades serán mejoradas	1) Más de 24 problemas serán seleccionados como prioritarios 2) Las reuniones para considerar las soluciones de los problemas priorizados se realizarán más de 24 veces (más de dos veces por cada comunidad) entre las organizaciones relacionadas y las comunidades modelos 3) Los reportes de monitoreo y evaluación de los proyectos pilotos serán realizados 4) Más de 24 veces (más de dos veces por cada comunidad) serán realizadas las reuniones comunitarias para presentar los resultados de los monitoreos y evaluación de los proyectos pilotos 5) Visitas mutuas, diálogos y seminarios serán realizados más de tres veces (más de una vez por cada municipio para compartir las experiencias de los proyectos pilotos entre las comunidades modelos) 6) Los planes de mejoramiento de los procesos y métodos de los proyectos de desarrollo rural serán realizados		
<Actividades>	<Insumo>		Comunidades rurales y

   	(1-1) Adquirir los métodos de investigación de desarrollo rural y evaluación de proyectos y establecer su manual de implementación (1-2) Seleccionar las comunidades modelos y los miembros de ETL (1-3) Realizar seminarios (motivación y organización, investigaciones rurales participativas y evaluación de proyectos) para capacitar a los facilitadores del desarrollo rural participativo entre los miembros de ETL (1-4) Realizar seminarios para los representantes de las comunidades modelos para promover el conocimiento del autoestima y organización (1-5) Realizar seminarios para activar a los gobiernos locales y a las comunidades fuera del área modelo para promover el conocimiento del autoestima y organización (1-6) Revisar los seminarios (2-1) Implementar la investigación de desarrollo rural participativa en las comunidades modelos (2-2) Extraer los problemas de las comunidades modelos de los resultados de la investigación de desarrollo rural participativa (2-3) Presentar los resultados de la investigación de desarrollo rural participativa en cada una de las comunidades modelos y seleccionar los problemas prioritarios mediante reuniones comunitarias (2-4) Preparar las soluciones a los problemas prioritarios con el apoyo de ETL y ETL (2-5) Seleccionar las soluciones factibles de implementar (2-6) Implementar los Proyectos pilotos con el apoyo de los gobiernos locales y de otras organizaciones relacionadas (2-7) Monitorear y evaluar los proyectos pilotos (2-8) Compartir los resultados del monitoreo y evaluación de los proyectos pilotos con los miembros de las comunidades modelos mediante reuniones comunitarias (2-9) Compartir la experiencia de los proyectos pilotos entre las comunidades modelos mediante visitas mutuas, diálogos o seminarios (2-10) Revisar los métodos de implementación del desarrollo rural participativo y sus procesos	Parte Nicaragüense • Personal Contraparte • Oficina para el Proyecto incluyen mobiliario, equipo básico y facilidades, teléfono, conexión de Internet • Maquinaria y equipo necesarios para la implementación del Proyecto • Fondo operativo para apoyar las actividades del proyecto de acuerdo a las limitaciones presupuestarias y de planificación institucional incluyendo el costo del personal contraparte. Parte Japonesa • Experto de largo plazo (1-Coordinador del Proyecto/ Desarrollo Participativo, 36 meses) • Experto de corto plazo(autoestima/ organización) • Implementación de cursos de capacitaciones en Japón y terceros países • Materiales y equipos • Parte complementaria de los costos operacionales	organizaciones relacionadas participan en el Proyecto continuamente
---	---	--	--

Anexo 3: PLAN DE OPERACION (PO)

Nombre del Proyecto: Proyecto "Fomento de Capacidades en Alianza Comunitaria Para el Desarrollo Territorial Rural

<Objetivo Superior> Los proyectos de desarrollo rural serán implementados en las áreas objeto, basados en las necesidades de las comunidades

<Objetivo del Proyecto> La capacidad de las áreas objeto para desarrollo rural serán fortalecidas mediante el aumento de la participación, la solidaridad, y la habilidad de los actores a nivel central, local y comunitario (EII, ETL y las comunidades modelos)

Resultado	Actividades	Primer año						Segundo año						Tercer año					
		I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI
1 Formar los facilitadores en el nivel central, Regional y comunitario a través de reconocer la necesidad de métodos participativos rurales.	1-1 Definir los manuales.																		
	1-2 Seleccionar las comunidades y miembros de ETL																		
	1-3. Capacitar a los miembros de ETL sobre Motivación y Organización, Diagnóstico Participativo Comunitario, Solución de los problemas.																		
	1-4 Capacitar a los representantes de las comunidades sobre Motivación y Organización																		
	1-5. Realizar la capacitación de Motivación y Organización en ONG y Alcaldías que están fuera de los sitios de modelo																		
	1-6. Revisar los seminarios																		
2 La participación de las comunidades en desarrollo rural será promovida y las habilidades de las organizaciones relacionadas para apoyar las comunidades serán mejoradas	(2-1) Implementar la investigación de Diagnóstico Participativo Comunitario en las comunidades modelos																		
	(2-2) Extraer los problemas de las comunidades modelos en base a los resultados de la investigación de Diagnóstico Participativo Comunitario																		
	(2-3) Presentar los resultados de la investigación de Diagnóstico Participativo Comunitario en cada una de las comunidades modelos y seleccionar los problemas prioritarios mediante asambleas comunitarias																		
	(2-4) Preparar las soluciones a los problemas prioritarios con el apoyo de EII y ETL.																		
	(2-5) Seleccionar las soluciones factibles de implementar																		
	(2-6) Implementar los proyectos pilotos con el apoyo de los gobiernos locales y de otras organizaciones relacionadas																		
	(2-7) Monitorear y evaluar los proyectos pilotos																		
	(2-8) Compartir los resultados del monitoreo y evaluación de los proyectos pilotos con los miembros de las comunidades modelos mediante asambleas comunitarias																		
	(2-9) Compartir la experiencia de los proyectos pilotos entre las comunidades modelos mediante visitas mutuas, diálogos o seminarios																		
	(2-10) Revisar los métodos de implementación del desarrollo rural participativo y sus procesos																		

Anexo 4: Tabla de Evaluación (Evaluación Final del Proyecto de Alianza Comunitaria)

Criterio de Eva.	Preguntas de Evaluación		Bases de Juicio/ Datos necesarios	Fuente de Información	Métodos de recopilación de
	Preguntas	Preguntas secundarias			
Verificación de los logros	Perspectiva de lograr el Objetivo Superior	Resumen del Proyecto Los proyectos de desarrollo rural serán implementados en las áreas objeto, basados en las necesidades de las comunidades	Indicadores Los Proyectos de Desarrollo Rural serán implementados en las comunidades modelos hasta el año 2017	Medios de Verificación Reportes ejecutivos del proyecto de desarrollo rural	Revisión de documentos, Entrevistas
	Perspectiva de lograr el Objetivo del Proyecto	Resumen del Proyecto La capacidad de las áreas objeto para desarrollo rural serán fortalecidas mediante el aumento de la participación, la solidaridad, y la habilidad de los actores a nivel central, local y comunitario (EII, ETL y las comunidades modelos)	Indicadores 1) Más del 60% de los representantes de las organizaciones locales y comunitarias relacionadas al desarrollo rural participan en los ETL. 2) Al menos 100 personas de diferentes familias que habitan en la comunidad participan en el proceso decisorio de las asambleas comunitarias de las comunidades seleccionadas. 3) Más del 20% de las soluciones prioritarias propuestas por las comunidades modelos serán implementadas por las propias comunidades y las organizaciones relacionadas.	Medios de Verificación 1) Reportes vinculados al proyecto 2) Reportes vinculados al proyecto 3) Reportes vinculados al proyecto	Revisión de documentos, Entrevistas
	Logros de los Resultados Esperados	Resumen del Proyecto 1. Los métodos de desarrollo rural participativo serán adquiridos por los actores a nivel central, local y comunal (EII, ETL y las comunidades modelos) mediante el reconocimiento de sus necesidades 2. La participación de las comunidades en desarrollo rural será promovida y las habilidades de las organizaciones relacionadas para apoyar las comunidades serán mejoradas	Indicadores 1) El Manual de implementación de la Investigación Rural Participativa y la evaluación de los Proyectos serán establecidos 2) Los ETL serán establecidos en cada municipio 3) El EII realizará más de tres veces los seminarios para promover el conocimientos de autoestima y organización 4) El ETL realizará más de nueve veces los seminarios para promover el conocimiento del autoestima y organización 5) El 40% de los miembros de ETL realizarán facilitaciones de seminarios para promover el conocimiento del autoestima y organización 6) El EII realizará facilitaciones de seminarios para promover el conocimiento del autoestima y organización 1) Más de 24 problemas serán seleccionados como prioritarios 2) Las reuniones para considerar las soluciones de los problemas priorizados se realizarán más de 24 veces (más de dos veces por cada comunidad) entre las organizaciones relacionadas y las comunidades modelos 3) Los reportes de monitoreo y evaluación de las proyectos pilotos serán realizados 4) Más de 24 veces (más de dos veces por cada comunidad) serán realizadas las reuniones comunitarias para presentar los resultados de los monitoreos y evaluación de las proyectos pilotos 5) Visitas mutuas, diálogos y seminarios serán realizados más de tres veces (más de una vez por cada municipio para compartir las experiencias de los proyectos pilotos entre las comunidades modelos 6) Los planes de mejoramiento de los procesos y métodos de los proyectos de desarrollo rural serán realizados	Medios de Verificación 1) Reportes vinculados al proyecto 2) Reportes vinculados al proyecto 3) Reportes de monitoreo y evaluación de los proyectos pilotos 4) Reportes vinculados al proyecto 5) Reportes vinculados al proyecto 6) Plan de implementación de los procesos y métodos de los proyectos de desarrollo rural	Revisión de documentos, Entrevistas

Criterio de Eva.	Preguntas de Evaluación		Bases de Juicio/ Datos necesarios	Fuente de Información	Métodos de recopilación de
	Preguntas	Preguntas secundarias			
	Aportación de la parte nicaragüense	Recursos Humanos	Personal Contraparte	Plan de aportaciones (R/D, etc.), Informes del proyecto	Revisión de documentos
		Instalaciones y facilidades	Oficina para el Proyecto incluyen mobiliario, equipo básico y facilidades, teléfono, conexión de Internet	Plan de aportaciones (R/D, etc.), Informes del proyecto	Revisión de documentos
		Equipos	Maquinaria y equipo necesarios para la implementación del Proyecto	Plan de aportaciones (R/D, etc.), Informes del proyecto	Revisión de documentos
		Costos del Proyecto	Fondo operativo para apoyar las actividades del proyecto de acuerdo a las limitaciones presupuestarias y de planificación institucional incluyendo el costo del personal contraparte.	Plan de aportaciones (R/D, etc.), Informes del proyecto	Revisión de documentos
	Aportación de la parte japonesa	Envío de Expertos	Experto de largo plazo (1-Coordinador del Proyecto/ Desarrollo Participativo, 36 meses)	Plan de aportaciones (R/D, etc.), Informes del proyecto	Revisión de documentos
			Experto de corto plazo(autoestima/ organización)	Plan de aportaciones (R/D, etc.), Informes del proyecto	Revisión de documentos
		Capacitación	Implementación de cursos de capacitaciones en Japón y terceros países	Plan de aportaciones (R/D, etc.), Informes del proyecto	Revisión de documentos
		Equipos	Materiales y equipos	Plan de aportaciones (R/D, etc.), Informes del proyecto	Revisión de documentos
		Costos del Proyecto	Parte complementaria de los costos operacionales	Plan de aportaciones (R/D, etc.), Informes del proyecto	Revisión de documentos
	Proceso de Implementación	Implementación de las actividades	¿Se han progresado las actividades según el plan? Tiempo de implementación, resultados, avances, influencias de algunos factores en las actividades	Informes del Proyecto, PO, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
				INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista, Encuesta
		Estructura (sistema) de operación y gestión del Proyecto	¿Está funcionando adecuadamente el sistema de la gestión de proyecto? Sistema de la gestión y el método de operación de las actividades	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
				INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista, Encuesta
			¿Cómo se ha llevado a cabo la comunicación entre las partes involucradas? Realización de las reuniones (CCC y otros) Manera y frecuencia de la comunicación	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
				INTA, UNAG, Expertos, C/P, ETL	Entrevista, Encuesta
			¿Ha sido suficiente la iniciativa del personal contraparte y instituciones ejecutoras del Proyecto? Nivel de participación de C/P, INTA, UNAG Realización de aportaciones Avances de los temas pendientes para la parte nicaragüense	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
				INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
			¿Ha sido adecuado el monitoreo del Proyecto? Frecuencia de las actividades de monitoreo Método de monitoreo Si los resultados de monitoreo están compartidos entre las personas interesadas	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
		Método de la cooperación técnica	¿Hay algún problema en el método de transferencia de tecnología? Métodos de la transferencia de conocimiento Nivel de satisfacción y entendimiento de los participantes	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
				INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
		Colocación adecuada de personal	¿Ha sido adecuado los expertos japoneses colocados al Proyecto? ¿Ha sido suficiente la participación de los mismos? Especialidad de los expertos, tiempo y volumen asignado, roles de cada expertos	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
				INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista, Encuesta
			¿Ha sido adecuado los miembros del personal C/P del Proyecto? ¿Ha sido suficiente la participación de los mismos? Profesión de C/P, tipo de contrato, tiempo completo o parcial, nivel de participación	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
				INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista, Encuesta
		Participación y reconocimiento de beneficiarios y otros partes interesadas	¿Ha sido suficiente la participación de los miembros de ETL y los comunitarios en las actividades del Proyecto? Nivel de participación y voluntad en las actividades	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
				INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista, Encuesta
			¿Ha sido suficiente la participación de los actores relacionados de cada municipalidad (alcaldía, organizaciones de apoyo, ONGs, instituciones de diferentes sectores, etc.)? Actividades involucradas y manera de involucramiento	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
				INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista, Encuesta

Criterio de Eva.	Preguntas de Evaluación		Bases de Juicio/ Datos necesarios	Fuente de Información	Métodos de recopilación de
	Preguntas	Preguntas secundarias			
Otros asuntos surgidos en el proceso de implementación		Seguimientos de las recomendaciones de la evaluación final de Octubre de 2011	Análisis de evaluación (1) Crear un mecanismo para mantener las actividades en INTA y UNAG Análisis de evaluación (2) Establecer un método simple y práctico de monitoreo Análisis de evaluación (3) Considerar un proceso de implementación más eficiente de las actividades de MMO, DPC y EPP Desarrollo Participativo/Administración Local (1) Establecer las metodologías (el proceso de evaluación, utilización de PCM en EPP) Desarrollo Participativo/Administración Local (2) Mejor concentrarse en establecer las metodologías en las comunidades piloto existentes más que divulgar en modelo Desarrollo Participativo/Administración Local (3) Mejorar la técnica de facilitadores Desarrollo Participativo/Administración Local (4) Buscar la manera de iniciar los proyectos agrícolas prioritariamente Desarrollo Participativo/Administración Local (5) Buscar la manera de evitar la caída o frenar la bajada de motivación de la gente Desarrollo Participativo/Administración Local (6) Fortalecer las relaciones públicas del Proyecto	Informes del Proyecto INTA, UNAG, Expertos, C/P	Revisión de documentos, Entrevistas
		Revisión de PDM y indicadores	Contenidos y razones de las revisiones de PDM y indicadores durante del periodo del Proyecto	INTA, UNAG, Expertos, C/P, Encargado de JICA	Entrevista
		¿Se ha surgido algunos problemas después de la Eva. Final de 2011 hasta el momento? ¿Cómo se ha hecho frente a los problemas?	Avances de las actividades, situaciones de los asuntos pendientes y sus contramedidas realizadas	Informes de Proyecto INTA, UNAG, Expertos, C/P	Revisión de documentos Entrevista
Pertinencia	Necesidad	¿El proyecto es consistente con las necesidades de la sociedad de nicaragua y grupos objetivos del Proyecto? ¿Hay algunos cambios en las necesidades confirmadas en el momento de la Eva. Final de 2011?	Necesidades de la sociedad de nicaragua y las áreas objetos del Proyecto	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011 INTA, UNAG, Expertos, C/P	Revisión de documentos Entrevista, Encuesta
	Prioridad	¿El proyecto es consistente con la política de desarrollo de nicaragua?	Política de gobierno nicaragüense Política y planes de INTA y UNAG	Versión actualizada de PNDH, Informe de Evaluación de Octubre de 2011 INTA, UNAG, Expertos, C/P	Revisión de documentos Entrevista
		¿El proyecto es consistente con la política de asistencia para el extranjero de Japón?	Política de asistencia para nicaragua de Japón, el plan de la JICA para la implementación de programas por nicaragua	Plan de asistencia de JICA Oficina de JICA Nicaragua	Revisión de documentos Entrevista
	Pertinencia del Proyecto como el método para lograr el objetivo	¿El proyecto es adecuado como estrategia para producir un efecto con respecto a los temas de desarrollo del campo y sector objetivo de nicaragua?	Si están adecuados el método del proyecto, conocimiento introducido, actores involucrados, etc.	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011 INTA, UNAG, Expertos, C/P, ETL, Comunitarios	Revisión de documentos Entrevista, Encuesta
		¿La selección del grupo objetivo es adecuada y suficiente?	Maneras y criterios de selección de los grupos objetos, actividades realizadas por los grupos objetos y efectos generados	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011 INTA, UNAG, Expertos, C/P	Revisión de documentos Entrevista
	Otros	¿Está definido claramente la colaboración y demarcación con la cooperación de otros proyectos/programas? ¿Qué efectos de sinergia hay?	Si esta clara la colaboración y/o demarcación con otros proyectos/programas brindados por otros donantes, JICA, y gobierno nicaragüense, Colaboraciones realizadas y sus efectos de sinergia	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011, documentos de otros proyectos relacionados de cooperantes, JICA, INTA, UNAG, etc. INTA, UNAG, Expertos, C/P	Revisión de documentos Entrevista
		¿Se ha presentado algún cambio en el entorno del proyecto (política, sociedad, economía, etc.)?	Cambios organizacionales de las instituciones ejecutoras del Proyecto, cambios de situación del Proyecto, nuevos proyectos relacionados de otros donantes, situación de los cambios de política, economía, y social	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011 INTA, UNAG, Expertos, C/P	Revisión de documentos Entrevista

Criterio de Eva.	Preguntas de Evaluación		Bases de Juicio/ Datos necesarios	Fuente de Información	Métodos de recopilación de
	Preguntas	Preguntas secundarias			
Efectividad	Pronóstico de Logros del Objetivo del proyecto	¿Es probable alcanzar el objetivo del Proyecto?	Resultados de los logros de indicadores del objetivos del Proyecto	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
		¿Existen algunos factores que impiden o promueven el logro de objetivo del Proyecto?	Problemas y/u oportunidades para lograr el objetivo del Proyecto	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
	Relaciones causales entre Resultados Esperados y Objetivo del Proyecto	¿El logro de Resultados Esperados es suficiente para alcanzar el objetivo del proyecto?	Factores necesarios (excluyendo los resultados esperados) para lograr el objetivo del Proyecto	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
		En este momento, ¿las condiciones externas de los Resultados Esperados hacia el Objetivo del Proyecto siguen siendo correctas? ¿Es probable que los supuestos importantes se concreten?	Condiciones Externas: • La Estructura y funciones de instituciones involucradas y organizaciones relacionadas no sufren cambios • La transferencia del personal contraparte no sucede frecuentemente • La situación económica y social de Nicaragua no cambia drásticamente	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
			Si están correctas las condiciones todavía	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
			Si hay nuevas condiciones externas	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
Eficiencia	Nivel de logro de los Resultados Esperados	¿El nivel de logro de los Resultados Esperados es adecuado?	Resultados de los logros de indicadores de los resultados esperados	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
			Aspectos a revisar además de los indicadores: Resultado 1: Nivel de logro acerca de DPC y EPP Resultado 2: Mejoramiento de las habilidades de las organizaciones relacionadas para apoyar las comunidades	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
		¿Cuáles son los factores que impiden o promueven los logros de los Resultados Esperados?	Problemas y/u oportunidades para lograr los resultados esperados	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
	Relaciones causales entre Actividades y Resultados Esperados	¿Las actividades fueron suficientes para producir el producto?	Resultados de las actividades y sus logros	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
		¿Hay alguna influencia a partir de las condiciones externas?	Si hay nuevas condiciones externas	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011	Revisión de documentos
	Momento (oportuno o inoportuno), calidad y cantidad de las aportaciones	¿Se realizaron los insumos en cantidad y calidad adecuadas en el momento adecuado para conducir las actividades según lo planeado?	Resultados de las aportaciones, proceso de implementación, y las actividades realizadas	INTA, UNAG, Expertos, C/P, Encargado de JICA	Entrevista, Encuesta

2

UNAG

JG P.

4/5

2011

Criterio de Eva.	Preguntas de Evaluación		Bases de Juicio/ Datos necesarios	Fuente de Información	Métodos de recopilación de
	Preguntas	Preguntas secundarias			
Impacto	Predicción del logro del Objetivo Superior	¿Hay posibilidades de producir el objetivo superior como un efecto del proyecto?	Logros actuales y previstos del objetivo superior según los indicadores	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011 INTA, UNAG, Expertos, C/P	Revisión de documentos Entrevista
		¿Es posible verificar el efecto en la evaluación ex-post con los indicadores?	Posibilidad de obtener las informaciones necesarias para medir los logros según indicadores	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
		¿Cuáles son los factores que impiden o promueven los logros del objetivo superior?	Problemas y/u oportunidades para lograr el objetivo superior	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011 INTA, UNAG, Expertos, C/P	Revisión de documentos Entrevista
	Relaciones causales entre el Objetivo Superior y el Objetivo del Proyecto	¿El objetivo superior y el objetivo del Proyecto son consistentes?	Resultados del Proyectos y otras condiciones para lograr el objetivo superior	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
		¿Las condiciones externas del objetivo del proyecto hacia el objetivo superior también son correctas en este momento? ¿Existe una posibilidad alta que las condiciones externas sean verdad?	Condición Externa: La política nacional para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza en Nicaragua no cambia Si están correctas las condiciones todavía Si hay nuevas condiciones externas	EII, ETL, actores involucrados de las comunidades piloto, expertos, C/P INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista Entrevista
	Otros repercusiones	¿Existen diferentes influencias positivas y negativas del Proyecto?	¿Hay algunas influencias sobre el establecimiento de políticas y sobre la preparación de leyes, sistemas, normas y similares?	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011 INTA, UNAG, Expertos, C/P	Revisión de documentos Entrevista
			¿Hay algunas influencias sobre los aspectos sociales y culturales tales como género, derechos humanos, ricos y pobres?	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011 EII, ETL, actores involucrados de las comunidades piloto, expertos, C/P	Revisión de documentos Entrevista
			¿Hay algunas influencias económicas sobre la sociedad objetivo y los beneficiarios?	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011 EII, ETL, actores involucrados de las comunidades piloto, expertos, C/P	Revisión de documentos Entrevista
Sostenibilidad	Políticas y sistemas	¿La política de asistencia continuará aún cuando termine la cooperación?	Tendencia y prospecto de la política de INTA, UNAG y otras organizaciones relacionadas	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
		¿Los reglamentos y sistemas legales pertinentes para la extensión de las actividades del Proyecto están preparados?	Situación actual de los reglamentos y sistemas legales relacionados	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
	Aspectos organizativos y financieros	¿Se tiene la capacidad organizativa suficiente para implementar actividades que produzcan efectos aún cuando termine la cooperación?	Asignación de recursos humanos y estructura de ejecución de INTA y UNAG	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
		¿Las agencias de implementación tienen un sentido de conciencia de la	Políticas y planes de INTA y UNAG para la continuación de las actividades y los resultados del Proyecto	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
		¿El presupuesto (incluyendo los gastos de operación) está asegurado?	Plan de inversión, tendencia y prospecto de asignación de presupuesto	INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista
	Tecnología	¿Se están aceptando la técnica y conocimiento empleados en el proyecto?	Nivel de tecnología, factores sociales y convencionales, etc. Si están utilizadas las tecnologías.	Informes del Proyecto, Informe de Evaluación de Octubre de 2011 EII, ETL, actores involucrados de las comunidades piloto, expertos, C/P	Revisión de documentos Entrevista, Encuesta
		¿Es probable que la agencia de implementación pueda mantener el nivel de tecnología y el mecanismo para su difusión?	Mecanismo para la capacitación Si están formados los capacitadores. Si esta considerado el método de difusión de la técnica y conocimiento	INTA, UNAG, Expertos, C/P INTA, UNAG, Expertos, C/P	Entrevista Entrevista
	Sociedad, cultura y medio ambiente	¿Hay alguna posibilidad de inhibir un efecto sostenido por la falta de consideración hacia las mujeres, los pobres y los socialmente vulnerables, y el medio ambiente?	Si existe algunos problemas sociales generados por las actividades introducidas del Proyecto	EII, ETL, actores involucrados de las comunidades piloto, expertos, C/P	Entrevista

Anexo 5: Aportaciones realizadas por la parte japonesa

1. Envío de Expertos

(1) Experto de largo plazo

No.	Nombre	Tema	Periodo
1	Itsuo Kuzasa	Coordinación del proyecto y desarrollo participativo	24/03/2009 - 23/03/2013

(2) Expertos de corto plazo

No.	Nombre	Tema	Periodo
1	Tetsuo Nohara	Autoestima y organización	01/06/2009 - 30/09/2009
			01/02/2010 - 31/05/2010
			26/08/2010 - 29/10/2010
			31/01/2011 - 30/06/2011
			01/09/2011 - 14/12/2011
			01/02/2012 - 30/06/2012
2	Yumiko Murakami	Desarrollo participativo	16/04/2012 - 04/06/2012
3	Nobuaki Hanawa	mejoramiento de metodología de facilitación con	10/06/2012 - 27/06/2012

2. Capacitación en Japón

No	Nombre	Institución	Cargo	Tema	Lugar	Periodo
1	Maritza Fuente	INTA	Jefe de ODI (retirado)	Mejoramiento de vida	Japón	2010.03.03 - 2010.03.21
2	Boanerge Ruiz	UNAG	Vice presidente departamental de Masaya	Mejoramiento de vida	Japón Guatemala República Dominicana	2010.09.25 - 2010.10.22
3	Francisco Díaz	UNAG	Líder de Limixto			
4	Mauricio Betate	Alcaldía de Masatepe	Jefe de Depto. Medio Ambiente	Manejo de desechos sólidos y medio ambiente	Japón	2011.08.09 - 2011.09.23
5	Ana Julia García	UNAG	Presidente municipal de Tipitapa	Mejoramiento de vida	Japón	2011.01.15 - 2011.01.28
6	Carmen Tapia	UNAG	Responsable de la secretaria de mujer en Masatepe	Desarrollo económico rural	Japón	2012.01.04 - 2012.02.04
7	Roberto Hernández	UNAG	Promotor de Matagalpa	Desarrollo económico rural	Japón	2012.02.11 - 2012.03.19
8	Mario Aguilar	UNAG	Líder de Ocotal	Agricultura Orgánica	Japón	2012.2.5 - 2012.2.26
9	Gerardo Rodríguez	UNAG	Líder de Jucuapa Centro			
10	Concepción Martínez	UNAG	Líder de Nuevo Amanecer			
11	Eugenia Pineda	UNAG	Líder de San Benito Agrícola			
12	Orlando Gutiérrez	UNAG	Líder de Campos Azules			
13	Genaro Moya	UNAG	Promotor de Masatepe	Agricultura Orgánica	Costa Rica Japón	2012.06.08 - 2012.09.14

3. Equipos donados

Año Fiscal de japon	No.	Equipo	Marca	Modelo	Cantidad	Costo (US\$)	Fecha de entrega	Lugar de instalación	Frecuencia de uso	Condición
2009	1	Vehículo	Toyota	Hi Lux	1	25,000.00	2009.11.17	INTA Central	A	A
	2	Computadora (portátil)	HP Compaq	6530B	4	4,944.00	2009.9.16	INTA Central	A	A
	3	Computadora	HP Compaq	DX-2400	2	1,670.00	2009.9.16	INTA Central	A	A
	4	Copiador	Xelox	Workcentre 5020	1	3,000.00	2009.9.16	INTA Central	A	A
	5	Proyector	EPSON	Powerlite	1	759.00	2009.9.16	INTA Central	B	A
	6	Cámara de video	Sony	Handycam	2	1,194.00	2009.9.16	INTA Central	B	A
	7	Cámara digital	Kodak	M-340	2	430.00	2009.9.16	INTA Central	B	A
	8	Mueble	Amuebliza	Archivador	2	1,724.00	2009.9.11	INTA Central	A	B
	9	Computadora	HP	DX-2400	5	3,620.00	2009.12.21	UNAG	A	A
	10	Copiador	Canon	1R'1019J	1	690.00	2009.12.21	UNAG Managua	C	C
2010	11	Vehículo	Hyundai	Santa Fe	1	24,900.00	2010.9.26	INTA Central	A	A
	12	Copiador	Xelox	Workcentre 5020	1	3,000.00	2011.3.14	UNAG Managua	A	B
2011	13	Computadora (portátil)	Samsung	NP-RV411	2	1,000.00	2011.7.13	INTA Central	A	A
TOTAL						71,931.00				

[Frecuencia de uso] A: Todos los días, B: Una vez por semana, C: A veces

[Condición] A: Bueno, B: Necesita reparación, C: Dañado

4. Gastos del proyecto

Periodo	Total en Córdoba	Total en Yenes	Nota
Abril de 2009 – Marzo de 2010	1,722,873	6,891,492	1 córdoba = 4 yenes
Abril de 2010 – Marzo de 2011	2,024,915	8,099,660	1 córdoba = 4 yenes
Abril de 2011 – Marzo de 2012	4,428,227	15,498,795	1 córdoba = 3.5 yenes
Abril de 2012 – Junio de 2012	700,443	2,451,550	1 córdoba = 3.5 yenes
	8,876,458	32,941,497	

Anexo 6: Aportaciones realizadas por la parte nicaragüense

1. Asignación del personal de contraparte

	Nombre	Institución	Cargo
1	Karla Nicaragua	INTA	Coordinadora de área de metodología
2	Sebastián Salinas	INTA	Coordinador del sub programa del postcosecha
3	Nasser Carrillo	INTA	Coordinador de ATP, ATC y Alianza Comunitario
4	Carlos Echegoyen	INTA	Especialista de capacitación
5	Luis Urbina	INTA	Especialista de MIC
6	José León Ruiz	INTA	ODI Especialista Masatepe
7	Arsenio Rayo	INTA	ODI Especialista Matagalpa
8	Ana Julia Garcia	UNAG	Presidente de UNAG Municipal de Tipitapa
9	Boanerges Ruiz	UNAG	vicepresidente departamental de Masaya
10	Jaime Pedersen	UNAG	Promotor, Matagalpa
11	Dolores Roa	UNAG	Presidente de UNAG Departamental de Managua
12	Carmen Raudes	UNAG	San Benito Agrícola
13	Francisco Diaz	UNAG	Limixto
14	Juan José Calero	UNAG	Campos Azules



Anexo 7: Seminarios y capacitaciones realizados

1. Capacitación de MMO dirigida a ELT e impartido por EII

No-	Año	Fecha	Días ejecutados	Sitio	Tema	Tipo de participantes	Número de participantes
1	2009	6-10 de julio	5	INTA CNIAB	Confirmación y reforzamiento de Motivación y Organización	Miembros de EII	22
2	2009	4-5 de ago	2	Masatepe	Capacitación de MMO	ETL Masatepe	23
3	2009	20 de ago	1	Masatepe	Reforzamiento de MMO	ETL Masatepe	11
4	2009	24 de ago	1	Matagalpa	Capacitación de MMO	ETL Matagalpa	23
5	2009	31 de ago	1	Matagalpa	Capacitación de MMO	ETL Matagalpa	19
6	2009	8-9 de sep	2	Tipitapa	Capacitación de MMO	ETL Tipitapa	20
7	2009	10 de sep	1	INTA CNIAB	Reforzamiento de MMO	EII	20
8	2009	1-2 de oct	2	UNAG Nacional	Reforzamiento de MMO	EII	17
9	2009	6 de oct	1	Nuevo Amanecer	Reforzamiento de MMO	ETL Masatepe	7
10	2009	12 de oct	1	Jucuapa Centro y Limixto	Reforzamiento de MMO	ETL Matagalpa	12
11	2009	20 de oct	1	Jucuapa Centro y Limixto	Reforzamiento de MMO	ETL Matagalpa	12
12	2009	6 de nov	1	Nuevo Amanecer	Reforzamiento de MMO	ETL Masatepe	7
13	2009	9 de dic	1	Matagalpa	Capacitación de MMO	ETL	25
14	2009	10 de dic	1	San Blas	Reforzamiento de MMO	Facilitadores(ETL)	9
15	2010	10 de enero	1	Zambrano	Reforzamiento de MMO	ETL y Ayudantes	10
16	2010	10 de enero	1	San Benito Agrícola	Capacitación de MMO	ETL y Ayudantes	14
17	2010	17 de enero	1	Chilamatillo	Reforzamiento de MMO	ETL y Ayudantes	11
18	2010	22 de enero	1	Jucuapa Centro	Reforzamiento de MMO	ETL y Ayudantes	21
19	2010	17 de feb	1	San Benito Agrícola	Capacitación de MMO	ETL	10
20	2010	5 de abril	1	Matagalpa	Capacitación de MMO	ETL	20
21	2010	19 y 20 de abr	2	Managua	Capacitación de MMO	EII	19
22	2010	28 de abril	1	Chilamatillo	Reforzamiento de MMO	maestros	26
23	2012	07 de junio	1	Masatepe	Discusión de FODA	EII Municipal	7
24	2012	10 de junio	1	Masatepe	Presentación de FODA	EII y ETL Municipal	17
25	2010	16 de junio	1	Matagalpa	Reunión de EII	EII	4
26	2010	01 de julio	1	Jucuapa Centro	Reunión de EII, ETL	EII, ETL	20
27	2010	03 de ago	1	Managua	Charla Salud Mental	EII	26
28	2010	4 de agosto	1	Masatepe	Reunión ETL, EII	ETL, EII	26
29	2010	26 de ago	1	Pochote	Motivación y Organización	Comunidad	31
30	2010	3 de sept	1	Masatepe	Reunión de EII y ETL	ETL, EII	23
31	2010	23 de sept	1	UNAG-Managua	Taller de capital social	ETL	15
32	2010	05 de octub	1	Masatepe	Reunión de EII, ETL	EII, ETL	19
33	2010	07 de octub	1	Tipitapa	Reunión de EII, ETL	EII, ETL	31
34	2010	08 de octub	1	Matagalpa	Reunión de EII, ETL	EII, ETL	19
35	2010	25 de octub	1	San Blas	Reunión de ETL y Equipo de apoyo	ETL	9
36	2010	04 de Nov	1	Masatepe	Reunión de ETL y Equipo de apoyo	ETL	15
37	2010	16 de Nov	1	Managua	Reunión EII	EII	25
38	2010	02 de Dic	1	Masatepe	Reunión de EII, ETL	EII, ETL	28
39	2011	22 de enero	1	Jucuapa Centro	Reforzamiento de MMO	ETL y Ayudantes	21
40	2011	30 de enero	1	Zambrano	Capacitación de MMO	Comunidad	22
41	2011	22 de ene	1	San Benito Agrícola	Reunión de ETL y quipo de apoyo	ETL Equipo de apoyo	38
42	2011	6 de mayo	1	INTA Masatepe	Capacitación de MMO	EII, ETL, PCAP	29
43	2011	31 de mayo	1	INTA Masatepe	Capacitación de MMO	EII, ETL, PCAP	28
44	2011	20 de junio	1	INTA Masaya	Capacitación de MMO	Técnicos	9

45	2011	13 y 14 de Julio	2	Managua - INTA	Capacitación en MMO	Técnicos	28
46	2011	08 de ago	1	INTA Masaya	Capacitación de MMO	Técnicos	10
47	2011	22 de ago	1	INTA Masaya	Capacitación de MMO	Técnicos	15
48	2011	26 de ago	1	Pcap Masaya	Capacitación de MMO	ETL, EIL, Pcap	21
49	2011	30 y 31 de ago	2	INTA Matagalpa	Capacitación de MMO	Comunidad	28
50	2011	06 y 07 de octub	2	UNAG- Matagalpa	Capacitación de MMO	Pcac	35
51	2011	22 de octub	1	INTA-Pacífico sur	Capacitación de MMO	Facilitadores	12
52	2011	28 de octub	1	Ciudad Darío- Matagalpa	Capacitación de MMO	Pcac y promotores	23
53	2011	15-Nov	1	Masaya	Capacitación de MMO	Técnicos	49
54	2011	18 de nov	1	Dulce Nombre de Jesús, Ciudad Darío	Capacitación de MMO	Pcac	13
55	2012	15 de enero	1	Limixto	capacitación de MMO	ETL	40
56	2012	08-10 y 13 de feb	4	Masatepe	Capacitación de MMO	Alcaldía	18
57	2012	13-16 de Marzo	4	Masatepe	Capacitación de MMO	Alcaldía	15
58	2012	15 de junio	1	Limixto.Matagalpa	Capacitación de MMO	Productores y maestros	16
59	2012	25 de junio	1	UNAG Managua	Capacitación de facilitación	ETL	18
60	2012	26 de junio	1	UNAG Managua	Capacitación de facilitación	ETL	25
TOTAL			77				1186

2. Capacitación de MMO dirigida a las comunidades e impartida por ETL

No-	Año	Fecha	Días ejecutados	Sitio	Tema	No. De participantes
1	2009	24 de julio	1	Campos Azules	Motivación y Organización	18
2	2009	25-26 de julio	2	Campos Azules	Motivación y Organización	18
3	2009	30-31 de julio	2	Campos Azules	Motivación y Organización	18
4	2009	1 y 2 de agosto	2	Campos Azules	Motivación y Organización	15
5	2009	6 y 7 de ago	2	Campos Azules	Motivación y Organización	17
6	2009	8 y 9 de ago	2	Campos Azules	Motivación y Organización	15
7	2009	13 y 14 de ago	2	Campos Azules	Motivación y Organización	13
8	2009	29 de ago	1	Campos Azules	Motivación y Organización	18
9	2009	30 de ago	1	Campos Azules	Reforzamiento de Motivación y Organización	11
10	2009	5 de sep	1	Campos Azules	Motivación y Organización	12
11	2009	11 de sep	1	Campos Azules	Reforzamiento de Motivación y Organización	8
12	2009	12 de sep	1	Campos Azules	Motivación y Organización	12
13	2009	9 de oct.	1	Campos Azules	Reforzamiento de Motivación y Organización	0
14	2009	28 de nov.	1	Campos Azules	Motivación y Organización	28
15	2011	7 de mayo	1	Campos Azules	Capacitación de MMO	15
16	2011	14 de mayo	1	Campos Azules	Capacitación de MMO	12
17	2011	04 de junio	1	Campos Azules	Capacitación de MMO	14
18	2009	15 y 16 de ago	2	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	15
19	2009	27 y 28 de ago	2	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	19
20	2009	3 a 4 de sep	2	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	12
21	2009	11 de sep	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	4
22	2009	17 de sep	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	6
23	2009	1 de dic	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	11
24	2010	15 de junio	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	32
25	2010	19 de junio	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	33
26	2010	24 de junio	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	30
27	2010	28 de junio	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	28
28	2010	16 de agosto	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	25

29	2010	20 de agosto	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	27
30	2010	21 de agosto	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	27
31	2010	28 de agosto	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	39
32	2010	29 de agosto	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	49
33	2010	19 de sept	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	55
34	2010	04 de octub	1	Nuevo Amanecer	Motivación y Organización	57
35	2009	4 de dic	1	El Pochote	Motivación y Organización	30
36	2010	16 de febrero	1	El Pochote	Motivación y Organización	30
37	2010	9 de abril	1	El Pochote	Motivación y Organización	52
38	2010	12 de mayo	1	El Pochote	Motivación y Organización	30
39	2010	4 de mayo	1	El Pochote	Motivación y Organización	43
40	2010	27 de junio	1	El Pochote	Motivación y Organización	30
41	2010	4 de julio	1	El Pochote	Motivación y Organización	33
42	2010	6 de agosto	1	El Pochote	Motivación y Organización	22
43	2010	19 de agosto	1	El Pochote	Motivación y Organización	18
44	2010	7 de sept	1	El Pochote	Motivación y Organización	25
45	2010	21 de sept	1	El Pochote	Motivación y Organización	75
46	2011	08 de agosto	1	El Pochote	Capacitación de MMO	44
47	2011	15 de Julio	1	El Pochote	Capacitación en MMO	17
48	2011	25 de Julio	1	El Pochote	Capacitación de MMO	19
49	2010	10 de julio	1	Pochote	Motivación y Organización	23
50	2010	28 de julio	1	Pochote	Motivación y Organización	28
51	2010	26 de agosto	1	Pochote	Motivación y Organización	24
52	2010	15 de enero	1	El Arenal	Motivación y Organización	26
53	2010	20 de febrero	1	El Arenal	Motivación y Organización	30
54	2010	5 de marzo	1	El Arenal	Motivación y Organización	31
55	2010	16 de abril	1	El Arenal	Motivación y Organización	16
56	2010	16 de mayo	1	El Arenal	Motivación y Organización	42
57	2010	23 de mayo	1	El Arenal	Motivación y Organización	23
58	2010	05 de junio	1	El Arenal	Motivación y Organización	22
59	2010	7 de agosto	1	El Arenal	Motivación y Organización	23
60	2010	21 de agosto	1	El Arenal	Motivación y Organización	29
61	2010	4 de sept	1	El Arenal	Motivación y Organización	24
62	2010	17 de octub	1	El Arenal	Motivación y Organización	28
63	2010	20 de Nov	1	El Arenal	Reunión	31
64	2010	27 de Nov	1	El Arenal	Motivación y Organización	43
65	2010	28 de Nov	1	El Arenal	Motivación y Organización	42
66	2010	13 de sept	1	El Arenal	Motivación y Organización	35
67	2009	21-24 de sep.	4	San Blas	Motivación y Organización	25
68	2009	27 de nov.	1	San Blas	Motivación y Organización	25
69	2009	14-17 dic	4	San Blas	Motivación y Organización	25
70	2011	16 y 17 de junio	2	San Blas	Capacitación de MMO	20
71	2011	28 y 29 de junio	2	San Blas	Capacitación de MMO	30
72	2009	23-26 de sep	4	San Benito Agrícola	Motivación y Organización	20
73	2010	4 de enero	1	San Benito Agrícola	Reforzamiento	12
74	2010	16 de enero	1	San Benito Agrícola	Motivación y Organización	35
75	2010	23 de enero	1	San Benito Agrícola	Motivación y Organización	36
76	2010	13 de febrero	1	San Benito Agrícola	Motivación y Organización	31
77	2010	20 de febrero	1	San Benito Agrícola	Motivación y Organización	30
78	2010	10 de abril	1	San Benito Agrícola	Motivación y Organización	31
79	2010	17 de abril	1	San Benito Agrícola	Motivación y Organización	32
80	2011	8 de enero	1	San Benito Agrícola	Presentación de ficha productiva	42

81	2011	22 de Julio	1	San Benito Agrícola	Capacitación en MMO	27
82	2009	26 de sep.	1	Chilamatillo	Motivación y Organización	12
83	2009	3 de oct.	1	Chilamatillo	Motivación y Organización	19
84	2009	10 de oct.	1	Chilamatillo	Motivación y Organización	16
85	2009	17 de oct.	1	Chilamatillo	Motivación y Organización	13
86	2010	10 de abril	1	Chilamatillo	Motivación y Organización	23
87	2010	17 de abril	1	Chilamatillo	Motivación y Organización	23
88	2010	4 de sept	2	Chilamatillo	Motivación y Organización	50
89	2010	11 de sept	1	Chilamatillo	Motivación y Organización	54
90	2010	28 de sept	1	Chilamatillo	Motivación y Organización	23
91	2011	24 de agosto	1	Chilamatillo	Capacitación de EPP	15
92	2009	4 de oct.	1	Zambrano	Motivación y Organización	18
93	2009	11 de oct.	1	Zambrano	Motivación y Organización	17
94	2009	18 de oct.	1	Zambrano	Motivación y Organización	17
95	2009	25 de oct.	1	Zambrano	Motivación y Organización	16
96	2010	21 de abril	1	Zambrano	Motivación y Organización	26
97	2010	5 de mayo	1	Zambrano	Motivación y Organización	23
98	2010	19 de sept	1	Zambrano	Motivación y Organización	25
99	2010	03 de octub	1	Zambrano	Motivación y Organización	35
100	2010	10 de octub	2	Zambrano	Motivación y Organización	40
101	2010	17 de octub	1	Zambrano	Motivación y Organización	29
102	2010	24 de octub	1	Zambrano	Motivación y Organización	28
103	2011	13 de febrero	1	Zambrano	Motivación y organización	25
104	2011	20 de febrero	1	Zambrano	Motivación y organización	17
105	2011	27 de febrero	1	Zambrano	Motivación y organización	20
106	2009	17 de oct.	1	Limixto	Motivación y Organización	31
107	2009	24 de oct.	1	Limixto	Motivación y Organización	26
108	2009	31 de oct.	1	Limixto	Reforzamiento de Motivación y Organización	25
109	2010	9 de marzo	1	Limixto	Motivación y Organización	39
110	2010	17 de marzo	1	Limixto	Motivación y Organización	30
111	2010	28 de abril	1	Limixto	Motivación y Organización	26
112	2010	29 de aril	1	Limixto	Motivación y Organización	26
113	2010	10 de mayo	1	Limixto	Motivación y Organización	22
114	2010	28 de sept	1	Limixto	Motivación y Organización	24
115	2011	27 de enero	1	Limixto	Capacitación meliponicultura	8
116	2009	21 de oct.	1	Jucuapa Centro	Motivación y Organización	30
117	2009	10 de nov	1	Jucuapa Centro	Motivación y Organización	21
118	2010	24 de febrero	1	Jucuapa Centro	Motivación y Organización	30
119	2010	6 de abril	1	Jucuapa Centro	Motivación y Organización	39
120	2010	13 de abril	1	Jucuapa Centro	Motivación y Organización	29
121	2010	29 de junio	1	Jucuapa Centro	Motivación y Organización	29
122	2011	09 y 10 de junio	2	Jucuapa Centro	Capacitación de MMO	16
123	2010	19 de febrero	1	Jucuapa Centro	Motivación y Organización	31
124	2010	3 de marzo	1	El Ocotal	Motivación y Organización	24
125	2010	10 de mayo	1	El Ocotal	Motivación y Organización	16
126	2010	13 de sept	1	El Ocotal	Motivación y Organización	23
127	2011	28 de enero		El Ocotal	Capacitación meliponicultura	8
128	2009	4 de nov.	1	Ocotal	Motivación y Organización	26
129	2009	25 de nov	1	Ocotal	Motivación y Organización	25
130	2009	11 de dic	1	Ocotal	Motivación y Organización	20
131	2010	9 de febrero	1	Ocotal	Motivación y Organización	27

132	2010	21 de abril	1	Ocotál	Motivación y Organización	27
133	2010	28 de abril	1	Ocotál	Motivación y Organización	21
134	2010	3,4 de febrero	2	Nuestra Tierra	Motivación y Organización	36
135	2010	01 de junio	1	Nuestra Tierra	Motivación y Organización	32
136	2010	17 de junio	1	Nuestra Tierra	Motivación y Organización	33
137	2010	29 de junio	1	Nuestra Tierra	Motivación y Organización	27
138	2010	6 de julio	1	Nuestra Tierra	Motivación y Organización	33
139	2010	7 de julio	1	Nuestra Tierra	Motivación y Organización	25
140	2010	13 de julio	1	Nuestra Tierra	Motivación y Organización	34
141	2010	14 de julio	1	Nuestra Tierra	Motivación y Organización	25
142	2010	20 de julio	1	Nuestra Tierra	Motivación y Organización	26
143	2010	20 de julio	1	Nuestra Tierra	Motivación y Organización	15
144	2010	14 de agosto	1	Nuestra Tierra	Entrega de certificados	76
145	2010	07 de Nov	1	Nuestra Tierra	Capacitación de computación	10
146	2009	11 de dic	1	Jucuapa Occidental	Motivación y Organización	13
147	2010	24 de agosto	1	Managua	Charla Salud Mental	26
148	2010	27 de julio	1	Masatepe	Capacitación facilitadores en MMO	7
149	2012	12 de Junio	1	Masatepe	Capacitación MMO	21
150	2010	12 de octub	1	APPINIC	Motivación y Organización	33
151	2010	13 de octub	1	APPINIC	motivación y Organización	28
			174			3844

3. Capacitación de MMO fuera de áreas objeto del Proyecto

No.	Departamento y/o Municipio	Lugar	Dirigida a	No. de participantes
1	Managua	Hogar Zacarfa Guerra	Maestros	25
		Centro Juvenil Don Bosco	Maestros	20
2	Masaya, Granada, Rivas y Carazo	Masaya	Técnico de INTA y del Pcap	78
3	Chinandega	Comunidad El Manzano	Miembros de cooperativa y líderes	15
4	Chontales	Comalapa	Comunitarios	20
5	Matagalpa	Matagalpa	UNAG	31
6		Ciudad Darío-Dulce Nombre	Pcap	24
7		San Dionisio	Técnicos de la Alcaldía	40
8			Cooperativa Multisectorial	28
9		El Carrizal- San Dionisio	Alcaldía y Comunidad	44
10		Rancho Grande	Promotores de la Comunidad	20
11		Jucuapa Centro	Líderes de la comunidad	25
12		Comunidad Jamaíqui en San Ramón	Líderes jóvenes de la comunidad	24
13		Comunidad Ojo de agua	Promotores de UNAG	15
14		La Cañada- San Dionisio	Comunitarios	44
15	Tipitapa	Comunidad	Líderes de UNAG	16
16	Jinotega	La Fundadora	Pcap	70
17	RAAS	Comunidad Los Ángeles- Nueva Guinea	Cooperativa	25
18	RAAN	Puerto Cabezas	Maestros de Universidades	45
	TOTAL			609









Anexo 8: Lista de los materiales didácticos elaborados

Tipo de material	Tema	Título
Reporte de Investigaciones	MMO	Estudio sobre Nivel Técnico de Facilitador
		Estudio sobre Interés para cada tema
		Estudio de Cambio de Actitud a través de Motivación y Organización
	DPC	Resultado de Diagnóstico Participativo Comunitario, Campos Azules
		Resultado de Diagnóstico Participativo Comunitario, Nuevo Amanecer
		Resultado de Diagnóstico Participativo Comunitario, El Pochote
		Resultado de Diagnóstico Participativo Comunitario, El Arenal
		Resultado de Diagnóstico Participativo Comunitario, San Blas
		Resultado de Diagnóstico Participativo Comunitario, San Benito Agrícola
		Resultado de Diagnóstico Participativo Comunitario, Chilamatillo
		Resultado de Diagnóstico Participativo Comunitario, Zambrano
		Resultado de Diagnóstico Participativo Comunitario, Limixto
		Resultado de Diagnóstico Participativo Comunitario, Jucuapa Centro
		Resultado de Diagnóstico Participativo Comunitario, Ocotal
		Resultado de Diagnóstico Participativo Comunitario, Nuestra Tierra
		Estudio de Nivel Técnico de Facilitador sobre DPC
	EPP	Estudio sobre Comercialización de Maíz en Matagalpa
Manuales Didácticos	MMO	Metodología de Motivación y Organización de Alianza Comunitaria
		Taller de Capacitación Metodologías de Motivación y Organización
		Karuta Alianza Comunitaria
	DPC	Guía para Diagnostico Participativo Comunitario
	EPP	Guía de Elaboración de Perfil de Proyecto
		Manual de Análisis de Perfiles de Proyectos a través del FODA









