

エクアドル共和国
実践的手法による
訓練コースの開発と運営管理
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 25 年 11 月
(2013 年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
J R
13-123

エクアドル共和国
実践的手法による
訓練コースの開発と運営管理
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 25 年 11 月
(2013 年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

目 次

目 次

プロジェクト位置図

写 真

略語表

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団日程	1
1-3 調査団構成	3
1-4 主要面談者	3
第2章 終了時評価の方法	4
2-1 評価の手法	4
第3章 プロジェクト実績	5
3-1 投入実績	5
3-1-1 日本側の投入	5
3-1-2 エクアドル側の投入	5
3-2 活動実績	5
3-3 成果の達成状況	5
3-3-1 成果1の達成状況	5
3-3-2 成果2の達成状況	6
3-3-3 成果3の達成状況	6
3-4 プロジェクト目標の達成状況	6
第4章 評価結果	7
4-1 評価5項目による評価	7
4-1-1 妥当性	7
4-1-2 有効性	7
4-1-3 効率性	7
4-1-4 インパクト	7
4-1-5 持続性	7
4-2 結 論	8
第5章 提 言	9

第6章 団長所感	10
----------	----

第7章 付 記	12
---------	----

付属資料

1. 終了時評価調査 M/M	15
2. 主要関係者面談記録	54
3. エクアドルにおける職業訓練について (前プロジェクトによって2011年6月に作成された資料から抜粋)	68

プロジェクト位置図

プロジェクトサイト（キト）



出典 : http://www.freemap.jp/item/south_america/ecuador.html

写 真



SECAP 本部での協議の様子



クエンカ職業訓練センター



過去の協力によって供与された機材（クエンカ）



官団員による訓練内容の確認



合同調整委員会



ミニッツ署名

略 語 表

略語	正式表記	和訳・意味
CBT	Competency-Based Training	職能に基づく訓練
C/P	Counterpart	カウンターパート
GNI	Gross National Income	国民総所得
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
MM	Man Month	人月
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SECAP	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional	エクアドル職業能力開発機構
SENAI	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial	ブラジル全国工業職業訓練機関
SETEC	Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional	エクアドル職業訓練庁
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：エクアドル共和国	案件名：実践的手法による訓練コースの開発と運営管理プロジェクト
分野：職業訓練	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部社会保障課	協力金額（評価時点）：約 0.9 億円
協力期間	(R/D)：2012年3月～ 2014年3月 (2年間)
	先方関係機関：エクアドル職業能力開発機構（SECAP）
	日本側協力機関：株式会社日本開発サービス
他の関連協力：	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>エクアドル共和国（以下、「エクアドル」と記す）は1人当たりの国民総所得（GNI）が5,190USドル（2012年、世界銀行）、人間開発指標では187カ国中89位（2013年、UNDP）である。人口の27.3%が政府の定める貧困ライン以下で生活しており、都市部と農村部、及び民族分類別の貧困率格差は大きく、この格差是正が課題になっている。特に、人口の約半数を占める先住民族をはじめ、女性、身体障害者、難民及び移住者（定住者を含む）は社会的脆弱性が高く、こうした人々の社会参加・生計向上の手段として職業訓練に対するニーズが高い。</p> <p>また、エクアドル政府は貧困削減に取り組む一方で産業形態の改善を通じた産業育成に力を入れており、民間の多様な産業発展に必要な人材を育成するという点において職業訓練の重要性は「良き生活計画（Plan Nacional para en Buen Vivir）2013～2017年」（エクアドルにおける国家開発5カ年計画）に明記されている。</p> <p>昨今の中南米諸国の多くは、従来の職業訓練方法が必ずしも産業界のニーズに即した実践的なものとなっていなかった反省の下に、CBT（Competency-Based Training；職能に基づく訓練）手法の導入を本格的に開始している。エクアドルにおいても、職業訓練の監督官庁を新設し、産業界のニーズに適合した需要主導型の実践的な職業訓練手法であるCBTアプローチの導入を進めようとしており、かかる協力について日本政府へ要請がなされ、本案件が2012年3月より2年間の予定で実施されている。</p> <p>本案件ではこれまで既存コースの見直しと改訂、新規コースのカリキュラムと教材の開発、そして訓練コースの運営管理向上を目標として活動を実施している。今回の終了時評価調査は、カウンターパート（C/P）、関係機関へのヒアリング、調査を通じてこれまでのプロジェクト活動の進捗を確認し、その成果を評価するとともにその内容を文書（ミニッツ；M/M）にて合意することを目的とした。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標： <u>エクアドル職業能力開発機構（SECAP）が産業界の需要に対応した職業訓練コースを開発できるマネジメント能力を獲得する。</u></p> <p>(2) プロジェクト目標 <u>エクアドル職業能力開発機構（SECAP）において、産業界の需要に対応した実践的な内容（CBT手法）を導入した訓練コースが開発・整備され、運営管理が改善される。</u></p>	

(3) 成果

- 1. CBT 手法に基づいて既存の訓練コース（産業人材育成、及び社会的弱者訓練）が見直される。
- 2. CBT 手法に基づいて、社会的弱者訓練の新規モジュールが開発される。
- 3. 訓練コースの運営管理について ISO の原則に基づき改善される。

(4) 投入

<日本側>

専門家： 長期専門家 1 名（20MM）
 第三国短期専門家 3 名
 研修員受入れ： 11 名（本邦研修 2 名、第三国研修 9 名）
 機材供与： 3,955 千円（2013 年 2 月統制レート 1US ドル =98.29 円で換算）
 ローカルコスト負担： 11,448 千円

<エクアドル側>

カウンターパート： プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネジャー、
 コース開発要員
 施設提供： プロジェクト事務室

2. 評価調査団の概要

調査者	団長／総括	熊谷 晃子	独立行政法人国際協力機構（JICA）人間開発部次長 兼 高等教育・社会保障グループ長
	職業訓練	飯田 洋丈	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 企画部 企画調整課 課長補佐
	協力企画	清水 貴	JICA 人間開発部 社会保障課 専門嘱託
調査期間	2013 年 11 月 5 日～ 11 月 14 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) 成果の達成状況

各成果の達成状況は以下のとおりである。

成果 1. CBT 手法に基づいて既存の訓練コース（産業人材育成、及び社会的弱者訓練）が見直される。

成果 1 は終了時評価調査時点でほぼ達成されている。

職業プロファイルの分析方法はブラジル全国工業職業訓練機関（SENAI）専門家の派遣及びワークショップの実施によって導入されている。またニーズ調査も計画どおり行われ、その結果に基づいた訓練コースの見直しも実施された。見直し対象となった 10 コースの改訂版カリキュラムは既に完成しており、同コースで使用する教材も 2014 年 1 月までに完成する予定となっている。

なお、エクアドルでは職業訓練庁（SETEC）が職業プロファイルの作成を所掌しているが、今回のプロジェクト活動を通じて SETEC が作成しているプロファイルのいくつかが実践的な内容になっていないことが明らかとなった。今後 SECAP は SETEC と協議を行い、より実践的な職業プロファイルの作成について協力を行う予定である。

成果 2 : CBT 手法に基づいて、社会的弱者訓練の新規モジュールが開発される。

成果 2 に関する活動はほぼ完了しており、2014 年 1 月までに達成される見込みである。

10 コースの新規モジュール (カリキュラムと教材) 開発について、全コースのカリキュラム作成は既に完了しており、残りの教材開発についても 2014 年 1 月までに完了する予定である。

成果 3 : 訓練コースの運営管理について ISO の原則に基づき改善される。

成果 3 は終了時評価調査時点で予定された活動を完了し、SECAP 自身による改善に向けた手続きが始まっていることから、今後プロジェクト期間内にほぼ達成されると評価される。

SECAP は来年中の ISO 9001 (2008 年度版) 導入に向けて準備を進めており、既に書類のフォーマットなどを同基準に沿ったものに改訂している。ISO を SECAP の全機関で一挙に導入することは難しいが、SECAP 企画部が中心となって優先度の高い施設及びサービスから順次導入していく予定である。

ISO 導入にあたっては SENAI 専門家の派遣及びブラジルでの第三国研修の成果によるところが大きい。SECAP 職員からの聞き取りによって両機関の職員による自発的なネットワークが形成されたことが確認された。このネットワークによって、SECAP 職員は今後の ISO 認証取得に向けて SENAI 専門家に相談し、適宜アドバイスを得ている。

(2) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標 : SECAP において、産業界の需要に対応した実践的な内容 (CBT 手法) を導入した訓練コースが開発・整備され、運営管理が改善される。

JICA と SECAP の合同調査団は一連の調査結果から、プロジェクト目標は 2014 年 3 月のプロジェクト終了までにほぼ達成されるという結論に達した。

3-2 評価結果の要約

3-2-1 妥当性 : 高い

本案件は「格差是正と持続的発展」というわが国の援助の基本方針に合致している点、CBT という南米において主流となっているアプローチを用いた点、そしてエクアドルの憲法及び国家開発計画である「Buen Vivir 2013-2017」において人材育成や職業訓練の重要性が述べられていることから、本案件の妥当性は高いと判断される。

3-2-2 有効性 : 比較的高い

3つのプロジェクト成果はいずれもプロジェクト目標達成に必要な要素となっている。

まだ実施すべき活動が残っているが、プロジェクト期間内にプロジェクト目標の達成が見込まれることから、有効性は比較的高いと評価できる。残りの活動実施においては期限内の完了をめざすのみならず、その質を担保するよう SECAP が注力している点も前向きに判断される。

3-2-3 効率性 : 中程度

2年という短いプロジェクト期間ながら成果が期間内にほぼ達成できたことは評価できる。他方、SECAP 内の組織改編により多くの離職者が出たため第三国研修の実施が遅れたほか、これまで実施してきた JICA プロジェクトに参画してきた人材が少なくなってしまった。

なお、第三国協力に活用した SENAI は以前から JICA が協力を行ってきた機関である。こうした協力資産を活用してエクアドルで必要とされる中南米式の CBT というテーマの協力を行えたことは効率性の向上に貢献した。

3-2-4 インパクト：比較的高い

ISO 認証取得のための準備を通じて属人的ではなく組織的な業務マネジメントが導入されつつあるが、そのために SENAI - SECAP 間における実務者同士の自発的な連携が始まっていることなどから判断して、本案件のインパクトは比較的高いと判断する。

3-2-5 持続性：比較的高い

SECAP は十分な予算を確保していることが確認され、独力でメカトロニクスなど産業界に必要とされるコースの開発と機材導入を行っている。他方、上記組織改編の影響を受けて人材の入れ替わりが頻繁であるため、組織としての知見を蓄積することが難しい。この点については、今後組織の能力強化に重要な ISO 認証取得に向けて SECAP は準備を進めていることから、現時点の調査結果として持続性は比較的高いと判断される。

3-3 結論

上記のとおり、一連の調査結果から、JICA と SECAP の合同調査団はプロジェクト目標が 2014 年 3 月のプロジェクト終了までにほぼ達成されるという結論に至った。以下にプロジェクト目標に関連した確認事項を挙げる。

- ① SECAP 職員が産業界のニーズに基づいて職業プロフィールの分析と調整ができるようになった。
- ② SECAP において新規カリキュラム・教材開発に関するガイドラインが作成され、これらを用いて今後 CBT コースの開発が可能となった。
- ③ SECAP が自ら予算をつけて ISO 9001 認証取得のための明確な計画を作成した。
- ④ プロジェクトを通じて導入された手法により、訓練コースの評価ができるようになった。

3-4 提言

主にプロジェクト終了後の持続的な成果の発現に向けて 6 つの提言を行った。

- ① 第三国協力成果の普及ワークショップを含め、プロジェクト期間終了までに予定されている活動を終了させる。
- ② 教育に係る法改正の影響を受けて SECAP は 2015 年までに学位取得（短大レベル）可能な中長期訓練コース（テクニコ・テクノロジー）を廃止するが、その後 CBT に基づいた新規コースを計画・実施することになっており、これらのコースで活用してきた日本の供与機材を今後も有効活用する。
- ③ 組織強化に必要な人材を確保する。
- ④ 組織における知見蓄積に必要な ISO 認証の取得を適切なタイミングとプロセスを経たうえで実施する。
- ⑤ 2014 年 1 月に本邦で実施する職業訓練分野の課題別研修に SECAP から 2 名参加するにあたり、上記活動の進捗状況を本邦で JICA 担当者に報告する。
- ⑥ 今後一層産業界のニーズに沿った職業訓練を実施するため、SENAI との連携を幹部クラスで進め、既に締結されている SENAI - SECAP 協力協定を活性化させる。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

エクアドル共和国（以下、「エクアドル」と記す）は1人当たりの国民総所得（GNI）が5,190USドル（2012年、世界銀行）、人間開発指標では187カ国中89位（2013年、UNDP）である。人口の27.3%が政府の定める貧困ライン以下で生活しており、都市部と農村部、及び民族分類別の貧困率格差は大きく、この格差是正が課題になっている。特に、人口の約半数を占める先住民族をはじめ、女性、身体障害者、難民及び移住者（定住者を含む）は社会的脆弱性が高く、こうした人々の社会参加・生計向上の手段として職業訓練に対するニーズが高い。

また、エクアドル政府は貧困削減に取り組む一方で産業形態の改善を通じた産業育成に力を入れており、民間の多様な産業発展に必要な人材を育成するという点において職業訓練の重要性は「良き生活計画（Plan Nacional para en Buen Vivir）2013～2017年」（エクアドルにおける国家開発5カ年計画）に明記されている。

昨今の中南米諸国の多くは、従来の職業訓練方法が必ずしも産業界のニーズに即した実践的なものとなっていなかった反省の下に、CBT（Competency-Based Training；職能に基づく訓練）手法の導入を本格的に開始している。エクアドルにおいても、職業訓練の監督官庁を新設し、産業界のニーズに適合した需要主導型の実践的な職業訓練手法であるCBTアプローチの導入を進めようとしており、かかる協力について日本政府へ要請がなされ、本案件が2012年3月より2年間の予定で実施されている。

本案件ではこれまで既存コースの見直しと改訂、新規コースのカリキュラムと教材の開発、そして訓練コースの運営管理向上を目標として活動を実施しているが、小規模案件であるところ、本来であれば主管部による終了時評価調査は必須ではない。しかし、90年代より続いてきたエクアドル職業能力開発機構（Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional：SECAP）に対する技術協力が当面予定されていないところ、これまでの協力全体を通じた成果の確認と今後のSECAPにおける協力資産の活用状況について確認しておくことも必要であることから、コンサルタントは備上しないものの、調査を実施することとした。

1-2 調査団日程

No	日付		時間	清水団員	時間	飯田団員
1	11/4	月	23:17	キト着		
2	11/5	火	08:30	- 日本人専門家との協議	23:17	キト着
			10:00	- SECAP 訓練開発内容部との協議		
			PM	- 日本人専門家との協議		
3	11/6	水	10:00	- SECAP 職業訓練調整局長及び部長への表敬・日程打合せ		
			11:00	- SECAP 訓練開発内容部との協議		
			14:00	- SECAP 職業訓練調整局との日程打合せ		
			15:00	- SECAP 本部関係者へのヒアリング		

4	11/7	木	09:00 11:00	- SECAP 本部関係者へのヒアリング		
			14:00 18:10 19:00	- SECAP 本部関係者へのヒアリング - キト飛行場への移動 - クエンカ市への移動 (Tame EQ175 便) - クエンカ市着		
5	11/8	金	09:00 10:00 11:00	- クエンカ職業訓練センター訪問、関係者との打合せ - 実習場、訓練コース実施状況等の視察 - 職業訓練センター関係者へのヒアリング		
			14:00 19:40 20:30	- 職業訓練センター関係者へのヒアリング - クエンカ空港への移動 - キト市への移動 (Tame EQ174 便) - キト市着		
6	11/9	土	AM	- ミニッツ (M/M) 作成	時間	熊谷団長
			PM	- M/M 作成	23 : 17	- キト着
7	11/10	日	AM	- M/M 作成		
			PM	- M/M 作成		
8	11/11	月	09:00 10:00 11:30	- JICA エクアドル支所訪問、協議 - 労働次官 (Sr. Xavier Estupiñan) 表敬、ヒアリング - SECAP 総裁 (Srta. Paulina Paz) 表敬、ヒアリング		
			14:00 14:15 15:15	- キト北部職業訓練センター訪問、関係者との協議 - 実習場、訓練コース実施状況等の視察 - 職業訓練センター関係者へのヒアリング		
9	11/12	火	09:00	- SECAP への M/M 案説明、協議 - 職業訓練庁長官表敬、ヒアリング - SECAP への M/M 案説明、協議		
			14:00 15:00	- プロジェクト関係者と協議 - SECAP 関係者との M/M 案協議		
10	11/13	水	09:00	- SECAP 関係者との最終版 M/M 作成		
			16:00	- 合同調整委員会開催 - 調査団長と SECAP 総裁による M/M 署名		
11	11/14	木	9:30	- 労働関係大臣への表敬、評価調査結果の報告		
			15:00 18:00	- 在エクアドル日本国大使館への帰国報告 - JICA エクアドル支所への帰国報告		

12	11/15	金		- キト発
13	11/16	土		- 東京着

1-3 調査団構成

業務	氏名	役職
団長／総括	熊谷 晃子	独立行政法人国際協力機構（JICA）人間開発部次長 兼 高等教育・社会保障グループ長
職業訓練	飯田 洋丈	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 企画部 企画調整課 課長補佐
協力企画	清水 貴	JICA 人間開発部 社会保障課 専門嘱託
通訳	鈴木 恵子	

1-4 主要面談者

主要面談者は下記のとおり。面談内容については付属資料2「主要関係者面談記録」参照。

(1) SECAP

Paulina Paz Ojeda 総裁
Fernando Jurado 職業訓練調整局長

(2) 労働関係省

Ivan 副大臣
Xavier Estupinan 事務次官

(3) 職業訓練庁（Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional：SETEC）

Marcos Zambrano 長官

(4) 在エクアドル日本国大使館

小瀧 徹 大使
熊倉 隆行 一等書記官

(5) プロジェクト・JICA エクアドル支所

菊池 四郎 専門家
松山 博文 支所長

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価の手法

- ① カウンターパート（C/P）及び関係機関への調査、資料分析等を通じて収集した情報に基づき、プロジェクト目標／成果の達成状況、活動の進捗状況を、表2-1にあるとおり評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から確認する。
- ② 調査結果について先方政府と協議を行い、ミニッツ（英語・西語）を作成して署名交換を行う。
- ③ 先方政府との合意内容について在エクアドル日本国大使館、JICA エクアドル支所に報告を行う。

表2-1 評価5項目

妥当性	プロジェクトのターゲットグループのニーズへの整合性、プロジェクト内容の先方政府と援助側の政策や優先順位との整合性、プロジェクトの戦略やアプローチの妥当性に関する視点。
有効性	プロジェクトの達成見込みと、その達成がアウトプットの達成によりもたらされるかに関する視点。
効率性	アウトプットの達成状況と投入がいかにアウトプットの達成に転換されているか（量的、質的観点）に関する視点。他のアプローチと比して最も効率的な方法を適用しているかも必要に応じ問う。
インパクト （予測）	上位目標の達成見込みと、プロジェクトの直接／間接的影響。また、正／負、予期した／予期していない影響も確認する。
持続性 （見込み）	プロジェクト終了後にプロジェクトがもたらした影響と持続性を問う視点。

第3章 プロジェクト実績

3-1 投入実績

3-1-1 日本側の投入

詳細は付属資料1「終了時評価調査 M/M」の Annex を参照のこと。

- (1) 専門家： 長期専門家1名 (20MM)
第三国短期専門家3名
- (2) 研修員受入れ： 11名 (本邦研修2名、第三国研修9名)
- (3) 機材供与： 3,955千円 (2013年2月統制レート1USドル=98.29円で換算)
- (4) ローカルコスト負担：11,448千円

3-1-2 エクアドル側の投入

(1) カウンターパート (C/P) の配置

プロジェクト期間中、SECAPは総裁をプロジェクト・ディレクターとして、職業訓練調整局長をプロジェクト・マネジャーとしてそれぞれ配置し、プロジェクト活動を実施した。

(2) プロジェクトオフィスの提供

SECAP本部に1部屋がプロジェクト用の執務室として提供された。

3-2 活動実績

付属資料1「終了時評価調査 M/M」の Annex のとおり、おおむね計画どおり実施されている。

3-3 成果の達成状況

各成果の達成状況は以下のとおりである。

3-3-1 成果1の達成状況

成果1. CBT手法に基づいて既存の訓練コース（産業人材育成、及び社会的弱者訓練）が見直される。

成果1は終了時評価調査時点ではほぼ達成されている。

職業プロファイルの分析方法は、ブラジル全国工業職業訓練機関 (SENAI) 専門家の派遣及びワークショップの実施によって導入されている。またニーズ調査も計画どおり行われ、その結果に基づいた訓練コースの見直しも実施された。見直し対象となった10コースの改訂版カリキュラムは既に完成しており、同コースで使用する教材も2014年1月までに完成する予定となっている。

なお、エクアドルでは職業訓練庁（SETEC）が職業プロフィールの作成を所掌しているが、今回のプロジェクト活動を通じて SETEC が作成しているプロフィールのいくつかが実践的な内容になっていないことが明らかとなった。今後エクアドル職業能力開発機構（SECAP）は SETEC と協議を行い、より実践的な職業プロフィールの作成について協力を行う予定である。

3-3-2 成果2の達成状況

成果2. CBT手法に基づいて、社会的弱者訓練の新規モジュールが開発される。

成果2に関する活動はほぼ完了しており、2014年1月までに達成される見込みである。

10コースの新規モジュール（カリキュラムと教材）開発について、全コースのカリキュラム作成は既に完了しており、残りの教材開発についても2014年1月までに完了する予定である。

3-3-3 成果3の達成状況

成果3. 訓練コースの運営管理についてISOの原則に基づき改善される。

成果3は終了時評価調査時点で予定された活動を完了し、SECAP自身による改善に向けた手続きが始まっていることから、今後プロジェクト期間内にはほぼ達成されると評価される。

SECAPは来年中のISO 9001(2008年度版)導入に向けて準備を進めており、既に書類のフォーマットなどを同基準に沿ったものに改訂している。ISOをSECAPの全機関で一挙に導入することは難しいが、SECAP企画部が中心となって優先度の高い施設及びサービスから順序導入していく予定である。

ISO導入にあたってはSENAI専門家の派遣及びブラジルでの第三国研修の成果によるところが大きい。SECAP職員からの聞き取りによって両機関の職員による自発的なネットワークが形成されたことが確認された。このネットワークによって、SECAP職員は今後のISO認証取得に向けてSENAI専門家に相談し、適宜アドバイスを得ている。

3-4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：SECAPにおいて、産業界の需要に対応した実践的な内容（CBT手法）を導入した訓練コースが開発・整備され、運営管理が改善される。

JICAとSECAPの合同調査団は一連の調査結果から、プロジェクト目標は2014年3月のプロジェクト終了までにほぼ達成されるという結論に達した。

調査後の進捗については2014年2月には専門家より業務完了報告書が提出される予定となっており、同報告書はJICA図書館にて公開される予定である。

第4章 評価結果

4-1 評価5項目による評価

4-1-1 妥当性：高い

本案件は「格差是正と持続的発展」というわが国の援助の基本方針に合致している点、CBT (Competency-Based Training；職能に基づく訓練) という南米において主流となっているアプローチを用いた点、そしてエクアドルの憲法及び国家開発計画である「良き生活計画 (Plan Nacional para en Buen Vivir) 2013～2017年」において人材育成や職業訓練の重要性が述べられていることから、本案件の妥当性は高いと判断される。(エクアドルにおける職業訓練については、付属資料3を参照のこと。ただし、当該資料は2011年作成のため現状と若干の差異がある。)

4-1-2 有効性：比較的高い

3つのプロジェクト成果はいずれもプロジェクト目標達成に必要な要素となっている。

まだ実施すべき活動が残っているが、プロジェクト期間内にプロジェクト目標の達成が見込まれることから有効性は比較的高いと評価できる。残りの活動実施においては期限内の完了をめざすのみならず、その質を担保するよう SECAP が注力している点も前向きに判断される。

4-1-3 効率性：中程度

2年という短いプロジェクト期間ながら成果が期間内にほぼ達成できたことは評価できる。他方、SECAP内の組織改編により多くの離職者が出たため第三国研修の実施が遅れたり、これまでの JICA プロジェクトに参画してきた人材が少なくなってしまった。

なお、第三国協力を活用したブラジル全国工業職業訓練機関 (SENAI) は以前から JICA が協力を行ってきた機関である。こうした協力資産を活用してエクアドルで必要とされる中南米式の CBT というテーマの協力を行えたことは効率性の向上に貢献した。

4-1-4 インパクト：比較的高い

ISO 認証取得のための準備を通じて属人的ではなく組織的な業務マネジメントが導入されつつあるが、そのために SENAI - SECAP 間における実務者同士の自発的な連携が始まっていることなどから判断して、本案件のインパクトは比較的高いと判断する。

4-1-5 持続性：比較的高い

妥当性にもあるように、職業訓練のエクアドルにおける位置づけは現在も変わらず重要であるとされている。エクアドル職業能力開発機構 (SECAP) は十分な予算を確保していることが確認され、独力でメカトロニクスなど産業界で必要とされるコースの開発と機材導入を行っている。他方、上記組織改編に影響を受けて人材の入れ替わりが頻繁であるため、組織としての知見を蓄積することが難しい。この点については、今後組織の能力強化に重要な ISO 認証取得に向けて SECAP は準備を進めている。これらのことから、現時点の調査結果として持続性は比較的高いと判断される。

4-2 結 論

上記のとおり、JICA と SECAP の合同調査団は一連の調査結果から、プロジェクト目標は2014年3月のプロジェクト終了までにほぼ達成されるという結論に達している。以下にプロジェクト目標に関連した確認事項を挙げる。

- ① SECAP 職員が産業界のニーズに基づいて職業プロファイルの分析と調整ができるようになった。
- ② SECAP において新規カリキュラム・教材開発に関するガイドラインが作成され、これらを用いて今後 CBT コースの開発が可能となった。
- ③ SECAP が自ら予算をつけて ISO 9001 認証取得のための明確な計画を作成した。
- ④ プロジェクトを通じて導入された手法により、訓練コースの評価ができるようになった。

第5章 提言

主にプロジェクト終了後の持続的な成果の発現に向けて6つの提言を行った。

- ① 第三国協力成果の普及ワークショップを含め、プロジェクト期間終了までに予定されている活動を終了させる。
- ② 教育に係る法改正の影響を受けてエクアドル職業能力開発機構（SECAP）は2015年までに学位取得（短大レベル）可能な中長期訓練コース（テクニコ・テクノロゴ）を廃止するが、別途 CBT (Competency-Based Training；職能に基づく訓練) に基づいた新規コースを計画・実施する予定であり、これらのコースにおいて日本の供与機材を今後も有効活用する。
- ③ 組織強化に必要な人材を確保する。
- ④ 組織における知見蓄積に必要な ISO 認証取得を適切なタイミングとプロセスを経たうえで実施する。
- ⑤ 2014年1月に本邦で実施する職業訓練分野の課題別研修に SECAP から2名参加するにあたり、上記活動の進捗状況を本邦で JICA 担当者に報告する。

今後一層産業界のニーズに沿った職業訓練を実施するため、ブラジル全国工業職業訓練機関（SENAI）との連携を幹部クラスで進め、既に締結されている SENAI－SECAP 協力協定を活性化させる。プロジェクト成果の活用と持続を目的として、調査団は以上の提言を職業・徒弟訓練評議会（SCVTA）に行い合意を得ている。

第6章 団長所感

今次プロジェクトの評価の結果は、前章に記した調査結果概要のとおり、結論的には「概して良好」ということができる。

2013年6月に行われた運営指導調査の直前の5月までは、当時のエクアドル職業能力開発機構（SECAP）総裁の考え方もあり、職員が頻繁に入れ替わるほか、プロジェクト進捗に影響を及ぼすさまざまな状況が生じており、目標や成果達成は言うに及ばず、必要な活動の適時適切な実施自体に困難があった。しかしながら、新総裁を迎え、上記運営指導調査団派遣のタイミングで、プロジェクト終了までに必要な活動とタイムスケジュールを、エクアドル側、日本側双方で確認することができ、その後、プロジェクトの諸活動はスムーズに進んだ。これには、SECAP新総裁のイニシアティブに加え、ただ一人だけの派遣の中、プロジェクト遂行にさまざまな困難があった時期から継続して現地で奮闘を続けた長期派遣専門家（コンサルタント契約方式のため、実際は10カ月×2回の派遣）の努力と工夫、周囲から受けている信頼によるところが大きい。

エクアドルの産業、そして労働・雇用分野では、現在、生産マトリックスによる、将来を見据えた産業政策において優先的に取り組む産業の分析、それに伴う職業プロファイルの分析やそれに応じた人材育成コースないしそのマテリアル開発が重視されている。今後人材を優先的に育成し伸ばしていく産業とそれによる国家経済の成長に重きを置くとともに、弱者（障害者、更生を要するもの、先住民、失業者などを含む）への対応、つまり、成長に伴う格差に留意し、社会的包摂も大変重視している。前者に対応していく中で、職業訓練機関を含む人材育成機関は、社会や時代の急激なニーズに対応し、技術のアップデートに留意する必要がある。そのためには、これら機関の個々人の能力開発がなされるだけでは不十分であり、機関（組織）として、現時点に対応する技術面だけではない、運営管理を含むノウハウの蓄積・継承・発展ができることが必要である。人材の入れ替えの激しい状況においてはなおのこと人材が変動することを所与として、組織としての蓄積・継承・発展が重要である。その点、SECAPは今次プロジェクトを通じ、ISOの手法を取り入れることによって、組織としての対応を強化した。人材個々人が異動し、また社会のニーズが変わっても、システムとして手法が定着するように取り組んでいること、そのために唯一の長期派遣専門家が、第三国人材のネットワークも活用し、心を砕いてSECAPを支援していることにつき、重ねて特記しておきたい。

今次評価は、現在のプロジェクト評価だけでなく、90年代からのJICAとSECAPの関係も念頭に置き、関係者からの聞き取りなどを行った。その中で、上述のように、エクアドルが産業開発と同様に重視している「社会的弱者」への取り組み、社会的包摂につき、累次の言及があった。この点については、今次プロジェクトに先行して実施した「社会的弱者のための職業訓練強化プロジェクト」（2008年11月1日～2011年10月31日）において、3年間取り組んできたところである。現在でも政府により、社会的弱者支援が重視され、SECAPがその職業訓練を担う機関として現在も重要な責務を担っている。SECAP本部でもバリアフリー対応など、さまざまに工夫がなされていた。先行プロジェクトの取り組みが現在も政策として重視され活用されていることは、大変喜ばしいことである。

また、さらに以前には、「エクアドル職業訓練改善計画」（2002年7月1日～2007年6月30日）が、また、その間に、無償資金協力も実施された。当時供与された機材や開発された教材、機材管理手法などが活用されていることもさることながら、キト北部職業訓練センターでは、時代の流れ

に応じ、日本が直接支援した分野以上に高度な分野（メカトロニクスなど）のコースを別途独自に開設し、教材や機材を導入、作成していた。このことは、以前の機材（さらに過去に JICA 以外から供与された、より古い機材も含む）を大切に活用していること以上に、より評価すべきことである。SECAP の監督省庁であるエクアドル職業訓練庁（SETEC）長官からも、「40 年前の古い機材を後生大事に使っていても、時代のニーズに応じた人材育成はできない」という指摘があったが、職業訓練でしばしば問題視される、産業の変化に応じた訓練ができるのか、という点につき、SECAP が努力と工夫で対応しているところも見取ることができた。

SECAP が、日本との以前からの長い協力の歴史によって培われたものの良い点を継承・発展させ、今後のエクアドルの発展に寄与し対応できる人材育成機関として更なる貢献をしていくことを期待したい。

最後に、日本の現在の経済社会状況を反映し、このところ政府開発援助（ODA）も、民間連携、中小企業海外展開支援、日本への直接裨益、などの観点が重視されている。エクアドルのように、日本の産業界とのつながり、将来におけるそのより大きな展開が、相対的に大きく見込めるわけではなく、国民総所得（GNI）がある程度高い国に対しては、相手国にさまざまなニーズがあっても、そこに応えられる日本側の投入も限られてくる。SECAP に対する従来のような継続的支援は大変難しいであろう。他方、長年の関係により築かれてきた良い関係をうまくつなげ、また過去の大きな投入をより上手に発展・活用するために、フォローアップ（例えば、技術革新を踏まえた、自動制御機材でのプログラミングに関する知見の交換など）やボランティア等を戦略的に活用することが有用なのではないか、と考える。

第7章 付 記

本案件の終了に伴い、90年代から継続してきたエクアドル職業能力開発機構（SECAP）との技術協力が終了したが、これらの成果を有効に活用していくためには、今後、フォローアップやボランティア派遣といったスキームを通じて関係を継続していくことが考えられる。

他方、今後中南米における民間セクター開発や日系企業進出支援など、違った視点から、同国、ないし、同国を含む周辺国を含めた経済圏での人材育成に焦点があたった際には、これまで培われてきた SECAP との協力関係を活用した取り組みが行われることも有効であろう。

本調査時の在エクアドル日本大使館表敬訪問では、小瀧駐エクアドル大使より本案件について、以下のとおり言及があった。

- ① M/M や調査結果報告では比較的良い評価、と記載されているが、自分自身としては非常に良い成果を収めた案件だと理解している。本邦においてぜひその成果を何らかの形で発信してもらいたい。議員団が訪問した時も、会計検査院からも、日本の協力の足跡が明確に残り、素晴らしい活動が継続しているなど、非常に高い評価を得ている。今後の協力について、後継案件はないという理解であるが、前向きに、フォローアップなど、何らかの関係を続けられる協力を検討してもらえるとよい。
- ② エクアドルのポテンシャルについて、本邦の民間企業関係者に話を聞くと、まず人材のレベルの高さと勤勉さを挙げる。次に日本企業進出の可能性について、現在エクアドルではプラスチックや繊維分野の製品を多く輸入に頼っており、質と値段が高いアメリカ製と、値段は安いですが質に一定の課題がある中国製が主に市場に出回っている。ここで知見をもった日系の中小企業が進出すれば、中間層のシェアを相当程度獲得できると思う。また、エクアドル単体での経済規模は大きくないが、Pacific Alliance やアンデス共同体という域内規模でみた時、経済状態が良いコロンビア、ペルーと一体のバリューチェーンと見ることができ、製造業などにも可能性が見いだせる。生産マトリクスに沿った形での協力可能性はあると思料する。
- ③ エクアドルにおける職業訓練については各国議員団から高い評価を受けるなど実績がある。エクアドル政府も職業訓練を重視しており、人材育成の中南米地域での拠点もしくはテクニカルセンターとしての役割も期待できるのではないかと。
- ④ 本案件の前フェーズでは社会的弱者支援に重点を置いていたが、エクアドルは世界有数の難民受入れ国でもある。こうした分野への取り組みは JICA の協力方針にも沿うものと考えられる。

大使からのコメントにあるとおり、本案件は関係者からの評価が非常に高い案件である。本調査では、SECAP が JICA の過去の供与機材を効果的に活用するだけでなく、協力してきた分野以外の高度なコースを産業界のニーズに合わせて開設し、自分たち自身で必要な機材を購入、作成していることなども確認された。C/P によるオーナーシップに基づいた協力を志向する JICA の技術協力において、SECAP とのこれまでの協力はソフト・ハード面での JICA 支援の持続性が発現している好例であるといえる。

付 属 資 料

1. 終了時評価調査 M/M
2. 主要関係者面談記録
3. エクアドルにおける職業訓練について
(前プロジェクトによって 2011 年 6 月に作成された資料から抜粋)

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND
SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL
ON
THE PROJECT FOR DEVELOPMENT AND ADMINISTRATION OF
COMPETENCY BASED VOCATIONAL TRAINING COURSES
IN
THE REPUBLIC OF ECUADOR**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Japanese Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Ms. Mitsuko Kumagai, visited the Republic of Ecuador (hereinafter referred to as “Ecuador”) from 4th November to 15th November, 2013.

During its stay in Ecuador, the Japanese Team had a series of discussions with Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (hereinafter referred to as “SECAP”), jointly evaluated the achievement of the Project for Development and Administration of Competency Based Vocational Training Courses (hereinafter referred to as “the Project”) and exchanged views on the Project activities to fulfill the Record of Discussions (hereinafter referred to as “R/D”) signed on 21st March, 2012.

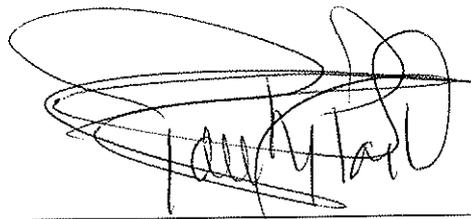
As a result of the discussions, the Japanese Team and SECAP agreed on the matters referred in the document attached hereto.

The minutes of the meeting are prepared in English and Spanish. In case of any divergence of interpretation, the English text shall prevail.

Quito, 13th November 2013

熊谷 晃子

Ms. Mitsuko Kumagai
Leader,
Japanese Terminal Evaluation Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan



Ms. Paulina Paz Ojeda
Directora Ejecutiva ,
Servicio Ecuatoriano de Capacitación
Profesional,
Republic of Ecuador

Attached document

Abbreviations

1. Introduction	1
1-1 Preface	1
1-2 Objectives of the Evaluation	1
1-3 Schedule of the Japanese Team	1
1-4 Members of the Joint Terminal Evaluation Team	2
1-5 Methodology of the Evaluation	2
2. Background of the Project	3
3. Project Achievements	3
3-1 Inputs	3
3-2 Progress of the Project Activities	4
3-3 Achievements of the Outputs	4
3-4 Achievements of the Project Purpose	5
4. Results of the Evaluation in terms of Five Criteria	5
4-1 Relevance	5
4-2 Effectiveness	5
4-3 Efficiency	6
4-4 Impact	6
4-5 Sustainability	7
5. Conclusion	7
6. Recommendations	7
7. Special Remarks	8



Abbreviations

CBT	Competency Based Training
C/P	Counterpart
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
M/M	Minutes of Meeting
R/D	Record of Discussions
SECAP	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional
SENAI	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial
SETEC	Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional

⑤

R

1. Introduction

1-1 Preface

The Project was launched in March 2012 and will be completed in March 2014. With the remaining project period of about four months, JICA dispatched the Japanese Team to Ecuador from 4th November to 15th November, 2013, for the purpose of evaluating the achievement of the Project. The terminal evaluation has been undertaken by the Joint Terminal Evaluation Team consisting of the Japanese Team and SECAP officers.

1-2 Objectives of the Evaluation

Objectives of the terminal evaluation are as follows:

- (1) to review the degree of the achievement of inputs, outputs and the Project Purpose;
- (2) to conduct a comprehensive evaluation of the Project from the viewpoints of five evaluation criteria (explained later in this document);
- (3) to identify contributing and hindering factors of the progress of the Project;
- (4) to formulate recommendations for the Project and relevant parties; and
- (5) to draw out lessons learned from the Project for future cooperation in the same field.

1-3 Schedule of the Japanese Team

No	Date		Time	Mr.Shimizu	Time	Mr.lida
1	11/4	Mon	23:17	Arrival :Quito		
2	11/5	Tue	08:30 10:00	- Discussion with JICA expert - Discussion with Dirección de Diseño y Contenido Pedagógico	23:17	Arrival :Quito
			PM	- Discussion with JICA Expert - Visit Representative of JICA Ecuador branch office		
3	11/6	Wed	10:00	- Courtesy call to Autoridades de Coordinación General de Aprendizaje para el Trabajo		
			11:00	- Discussion with Dirección de Diseño y Contenido Pedagógico		
			14:00 15:00	- Discussion with Dirección de Diseño y Contenido Pedagógico - Interview with al Director de Dirección de Desarrollo Académico		
4	11/7	Thu	09:00	- Interview with Dirección de Diseño y Contenido Pedagógico		
			11:00	- Interview with los miembros de la Dirección de Planificación		
			14:00 18:10 19:00	- Draft M/M - Leave for Cuenca - Arrival:Cuenca		
5	11/8	Fri	09:00 10:00 11:00	- Visit Cuenca Vocational Training Center - Meeting with officers - Checking the condition of the equipment provided by JICA		
			14:00 19:40 20:30	- Interview with instructors - Leave for Quito - Arrival:Quito		
6	11/9	Sat	AM	- Draft M/M	23:17	- Arrival:Quito
			PM	- Draft M/M		
7	11/10	Sun	AM	- Draft M/M		

			PM	- Draft M/M
8	11/11	Mon	09:00	- Visit JICA Ecuador branch office
			10:00	- Courtesy call to Subsecretario de Empleo y Salario, Ministry of Labor Relation
			11:30	- Courtesy call to Directora Ejecutiva , SECAP
			14:00	- Visit Centro Multiple Quito Norte
			14:15	- Meeting with officers
			15:15	- Checking the condition of the equipment provided by JICA
9	11/12	Tue	10:00	- Courtesy call to Secretario Tecnico, SETEC
			14:00	- Discussion with the Project members
			15:00	- Discussion with SECAP officers for drafting M/M
10	11/13	Wed	09:00	- Draft the final edition of M/M
			15:00	- Joint Coordination Committee
			16:00	- Signing M/M
11	11/14	Thu	9:30	- Courtesy call to Ministerio of Labor Relation
			15:00	- Courtesy call to EOJ
			18:00	- Final report to JICA Ecuador branch office
12	11/15	Fri		- Leave for Tokyo via Atlanta
13	11/16	Sat		- Arrival:Tokyo

1-4 Members of the Joint Terminal Evaluation Team

Japanese side

No.	Name	Job title	Occupation
1	Ms. Mitsuko Kumagai	Leader	Deputy Director General, Human Development Department, JICA
2	Mr. Hirotake Iida	Vacation Training	Deputy Director, Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers
3	Mr. Takashi Shimizu	Cooperation Planning	Program Officer, Social Security Division, Human Development Department, JICA
4	Ms. Keiko Suzuki	Translator	

Ecuadorian Side

No.	Name	Job title	Occupation
1	Ms. Paulina Paz Ojeda	The Project Director	Directora Ejecutiva del SECAP
2	Mr. Fernando Jurado Grijalva	The Project Manager	Coordinador General de Aprendizaje para el Trabajo
3	Mr. Santiago Cadena	The Project Member	Director de Diseño y Contenido Pedagógico

1-5 Methodology of the Evaluation

In accordance with New JICA Guidelines for Project Evaluation, First Edition (June 2010), the terminal evaluation of the Project was conducted. The definition of the five evaluation criteria applied in the analysis for the evaluation is given in the table below.

Five Evaluation Criteria	Definition as per the JICA Evaluation Guidelines
1. Relevance	Degree of compatibility between the development assistance programme and the priority of the target groups, the recipients, and the cooperating partner.
2. Effectiveness	A measure of the extent to which the development assistance programme attains its objectives.
3. Efficiency	A measure of the outputs (qualitative and quantitative) in relation to the inputs. It is an economic term which is used to assess the extent to which the development assistance programme uses the least costly resources possible in order to achieve the desired results.
4. Impact	The positive and negative changes produced by a development assistance programme, directly or indirectly, intended or unintended. This involves the main impacts and effects resulting from the activity on the local, social, economic, environmental and other development indicators.
5. Sustainability	Whether the benefits of an activity are likely to continue after the assistance from the cooperating partner has been withdrawn.

Data collection methods used for the evaluation were as follows:

- Review of the Project documents;
- Questionnaires of Ecuadorian counterpart personnel; and
- Key informant interviews of Japanese expert, Ecuadorian counterparts and other stakeholders, to draw out their opinions on the issues above.

2. Background of the Project

The government of Ecuador has been implementing a series of vocational training services as an essential policy for both economic development and poverty reduction. SECAP takes charge of the implementation of public vocational trainings and has been collaborating with JICA in the last decade.

It has been pointed out that vocational training does not fully meet the needs of the private sector which are changed rapidly through technical innovations. In response to the suggestion, in many South American countries, Competency Based Training (hereinafter referred to as "CBT") has been introduced in order to provide more industry-oriented training.

Since 22nd March 2012, SECAP and JICA have been implementing the Project which aims to review and develop the training courses of SECAP based on the methodology of CBT.

3. Project Achievements

3-1 Inputs

3-1-1 Japanese side

(1) Experts

In total, one long-term expert and three short-term experts have been dispatched. Details are shown in Annex 1.

(2) Trainings

Trainings in Brazil have been conducted three times during the Project. And 2 SECAP staff members are going to attend a training course, "Enhancement of Training

Management in Vocational Training Institutions”, in Japan in January 2014. Details are shown in Annex 2

(3) Local operational cost

Through the Project, 11,448,000 JPY has been allocated by JICA.

3-1-2 Ecuadorian side

(1) Counterpart personnel

During the Project, Directora Ejecutiva del SECAP as the Project Director and Coordinador General de Aprendizaje para el Trabajo as the Project Manager have been assigned.

(2) Office space

Office space of the Project has been provided at the headquarters of SECAP.

(3) Other operating expenses

3-2 Progress of the Project Activities

The Project activities were implemented as planned on the whole as shown in Annex 3.

3-3 Achievements of the Outputs

(1) Output 1

Existing training courses are updated on the basis of the competency based approach
Output 1 has been mostly achieved by the time of the terminal evaluation.

Methods for analyzing professional profiles have been introduced to SECAP staff members through dispatching experts of SENAI and holding a series of workshops.

The needs survey has been conducted as planned, and the contents of the existing training courses have been analyzed based on the results of the survey. All the curricula of these courses are already revised and the educational materials are planned to be revised by January 2014 (See Annex 4).¹

In Ecuador, SETEC takes charge of developing professional profiles. However, on the process of the Project activities, SECAP staff members have found the necessity of suggesting that some of the professional profiles should be developed in a more practical manner. SECAP will share the suggestion with SETEC in November 2013 and make proper adjustment to these profiles. It is expected that this dialogue strengthens the partnership between SECAP and SETEC and professional profiles are revised based on the needs of the private sector.

(2) Output 2

New modules of occupational training for the vulnerable sector are developed on the basis of the competency based approach

Output 2 is planned to be achieved by January 2014. SECAP is needed to implement the rest of activities as shown in Annex 4.

Every module consists of a curriculum and an educational material. The curricula of 10 new courses have been developed by September 2013.² SECAP started developing the educational materials of these courses since June 2013 and will complete by January 2014.

¹ After the JCC in June 2013, the Project members had a series of discussion and have changed a part of target courses. Details are shown in Annex 5

² Same as foot note 1. See Annex 5.

(3) Output 3

Administration and management of the training courses are improved on the basis of the rules of ISO

Output 3 has been achieved by the time of the terminal evaluation.

All the activities related to Output 3 have been conducted as planned and SECAP has a clear plan to get the certification of ISO 9001 for some process of SECAP management system in 2014.

Formal documents and data formats of SECAP have been already revised based on the methodology of ISO. Further, the SENAI expert on ISO keeps good relationship with Dirección de Planificación of SECAP which is in charge of implementing ISO. At present, SECAP has already strengthened the relationship on this matter, and can obtain related information from SENAI when necessary.

3-4 Achievements of the Project Purpose

Competency based vocational training courses reflecting industrial market demand are developed, installed in SECAP, and the administration of training courses is improved

As mentioned in the Project Purpose, the Project has implemented the activities in order to develop training courses based on the needs of the private sector. During the survey, there are the following findings which are related to the achievement of the Project Purpose.

- SECAP staff members have learned how to analyze and adjust professional profiles based on the needs of the private sector.
- SECAP has developed a series of guidelines for developing curricula and educational materials. These are to be utilized by SECAP staff members when they develop a new course by themselves on the basis of the competency based approach.
- SECAP has a clear plan to get the certification of ISO 9001 with their own fund.
- SECAP started evaluating their training courses with the method implemented by the Project.

4. Results of the Evaluation in terms of Five Criteria

4-1 Relevance

Relevance of the Project is evaluated “high”. The reasons are as follows.

- In the Ecuadorian constitution and “Buen Vivir 2013-2017(Objective 4 and 10)” which is a national development plan, vocational training is stipulated as a method of improving employment opportunities of Ecuadorian people and quality of the labor market.
- According to SECAP directors, CBT is officially introduced in order to improve quality of vocational training in Ecuador. Therefore, the Project approaches match the current situation of the Ecuadorian policy on vocational training.
- “Basic Policy of Assistance” in Japan’s Country Assistance Policy for Ecuador (April, 2012) is “Correction of social/economic disparity and sustainable development”. In the policy, vocational training is mentioned as a crucial approach for correcting the disparity.

4-2 Effectiveness

Effectiveness of the Project is evaluated “relatively high”. The reasons are as follows.

- Acquisition of the competency based approach, updating and development the

courses by the competency based approach, and improvement of the courses in accordance with the rules of ISO are all vital for the achievement of the Project Purpose.

- There are three outputs in the Project and all the outputs are planned to be achieved by March 2014. Meanwhile, there are still some activities remained so that SECAP needs to implement the activities as shown in Annex 4.
- The activities mentioned above is planned to be completed within the Project period. In addition to time-keeping, SECAP headquarters and its training centers pay special attention to quality of these activities with having enough discussion internally.
- SECAP is planning to hold a series of workshops and disseminate expertise learned from SENAI to SECAP staff members.

4-3 Efficiency

Efficiency of the Project is evaluated “moderate”.

- In terms of the achievement of the Outputs, Output1 and 3 have mostly achieved by the time of the terminal evaluation and Output 2 is also planned to be achieved within the Project period even though the Project period is relatively short (2 years).
- The inputs of Japanese side have been appropriate. However, the schedule of dispatching short-term experts was affected by the organizational reformation of SECAP.
- According to the inputs of Ecuadorian side, the Project Director and the Project Manager have been allocated during the Project period. On the other hand, due to the organizational reformation, some SECAP staff members who attended the Project activities have left SECAP during the Project. However, implementing ISO will make sure of accumulation of the related knowledge at the institutional level.
- The Project has collaborated with SENAI which has been also cooperated with JICA for decades. In terms of efficiency, it is notable that JICA could support SECAP jointly with SENAI, an important cooperation asset in the same region. Further, the methodology of vocational training based on CBT in Ecuador is different from the Japanese methodology so that the outputs of the Project related to CBT would not be achievable without the inputs from SENAI. The Project shows that effective third-country cooperation with a cooperation asset of JICA can bring positive results.

4-4 Impact

Impact of the Project is “relatively high”. There are positive impacts observed during the survey.

- SECAP staff members who attended trainings in Brazil and workshops facilitated by SENAI experts have built a good relationship with the experts and started contacting with them for deepening understanding and knowledge on CBT and ISO. A SECAP officer who takes charge of ISO mentioned that he already exchanges e-mails with the SENAI expert and obtained more detail information on ISO. One of the directors mentioned that the relationship between SECAP and SENAI has been strengthened through the Project activities and SECAP utilizes it for improving their services.
- Through the Project activities, SECAP has deepened understanding of the importance of organizational approaches for improving its management and services. For instance, not only officers related to curriculum development pursue

their role, but also their director manages the progress of the duties collectively, not separately. Collective approaches will be established more as ISO is implemented.

4-5 Sustainability

Sustainability of the Project is “relatively high”.

- The budget of SECAP has been allocated with no trouble during the Project. The annual budgets of SECAP are 25,572,171 USD in 2011 and 43.531.385USD in 2013 respectively. It is found that SECAP secures necessary budget in order to keep doing the activities established by the Project.
- SECAP has launched the new training courses such as mechatronics in order to meet the needs of the private sector. The Japanese Team also observed that SECAP has installed relevant equipment which is required for these courses by their own fund.
- In terms of technical and human resource aspects, there is a considerable factor. As mentioned above, some SECAP staff members have left SECAP and their knowledge and expertise have not been succeeded to the colleagues. Under the circumstance, it is essential that SECAP accumulates their knowledge and techniques as their institutional memory, not as individual one. Therefore, introduction of ISO is crucial for SECAP to strengthen its management ability and institutional capacity.
- Affected by a law revision, SECAP will close long-term training courses (Títulos de formación profesional – técnico y tecnólogos) by 2015. SECAP and the Japanese Team shared the common view that SECAP will develop new courses based on the methodology of CBT, and equipment provided by JICA and expertise obtained through the cooperation by JICA will be utilized at these new courses.

5. Conclusion

The Joint Terminal Evaluation Team has come to a conclusion, based on a series of interviews to those concerned, assessment of the actual achievements and internal discussion, that activities, outputs and Project Purpose of the Project will be achieved by March 2014 with conducting monitoring and evaluating actively by the Project Manager and the continuous effort by SECAP.

6. Recommendations

The Joint Evaluation Team recommends that the following actions should be taken so that the outcomes of the Project will be utilized and sustained after the Project.

(1) Activities to be done by the end of the Project

Besides the activities mentioned in Annex 4, a series of workshops mentioned in 4-2 are planned. SECAP should conduct these activities as planned and disseminate the Project outputs to as many SECAP staff members as possible.

(2) Utilization of equipment provided by JICA

The Japanese Team confirmed that equipment provided JICA has been utilized properly at SECAP vocational training centers. And SECAP stressed that SECAP makes a plan of utilization of the equipment provided by JICA. In 2014, SECAP will start new training courses based on CBT and should utilize the equipment at these courses

(3) Human resource development plan of SECAP

As mentioned above, some SECAP staff members have resigned due to the organizational reformation. However, skilled instructors and experienced officers are very important when SECAP provides practical training courses and improve its operational capacity. SECAP will make an effort to keep the experienced personnel and make a long-term plan for developing its human resources within its organizational capacity.

(4) Implementation of ISO

In view of human resource mobility in Ecuador, implementation of ISO is crucial for SECAP to improve its knowledge management. SECAP has a clear plan to introduce ISO 9001 for a part of SECAP management system in 2014. Meanwhile, it takes a long period to get the certification of ISO for the whole institutions under SECAP. It is recommended that ISO 9001 or this way of approach should be implemented in SECAP with appropriate timing and process with the strong commitment of Dirección Ejecutiva of SECAP.

(5) Participants of training in Japan

The Project plans to dispatch two SECAP staff members to a training course in Japan in January 2014. During the course, selected participants must report the progress of activities mentioned above to the JICA headquarters officer.

(6) Cooperation agreement between SENAI

During the Project, SENAI has cooperated with SECAP and the relationship has been strengthened. SECAP already has a cooperation agreement with SENAI so that the agreement should be activated through a series of management-level dialogue.

In order to improve the quality of training courses and management system, the relationship would be helpful for SECAP.

7. Special Remarks

Since the early 90's, SECAP and JICA have been cooperating in order to contribute the poverty reduction and industry-oriented development of Ecuador. Through the survey, all the Ecuadorian stakeholders including Subsecretario de Empleo y Salarios of the Ministry of Labor Relation and Directora Ejecutiva of SECAP have remarked not only the outputs of the Project, but also the comprehensive impacts of the JICA's long-term cooperation.

Subsecretario de Empleo y Salarios tressed that vocational training courses will be modified to a more industry-oriented approach, and the expertise and equipment supported by JICA are utilized at these courses.

Directora Ejecutiva mentioned that poverty reduction, with which SECAP and JICA have been tackling together, is one of the most important areas when providing vocational training courses.

In terms of organizational capacity development, SECAP has started introducing the latest technology and equipment such as mechatronics on its own. This matter shows that SECAP is properly responding with the needs of the private sector and has made an effort to establish its status as a reliable institution for human resource development. The ownership of SECAP is a remarkable example of JICA's technical cooperation.

Besides human resource development, SECAP and JICA have made a variety of impacts

on the private sector in Ecuador. At the present, a lot of Alumni of SECAP training centers work at companies including Japanese ones such as TOYOTA, and contribute the development of the private sector which is crucial for the Productive Matrix.³ The Project will come to an end in March 2014, however the invaluable partnership between SECAP and JICA remain as a robust foundation of the friendship.

- Annex
1. List of experts
 2. Lists of participants of trainings in Brazil and Japan
 3. List of the Project activities already conducted
 4. List of the Project activities to be conducted
 5. List of changed target courses
 6. Status of revision and development of curricula and educational materials

³ The Productive Matrix is the vision for the transformation of the Ecuadorian industrial structure developed by the National Secretary of Planning and Development.

Annex 1 List of experts

No.	Name	Position	Term
1	Shiro Kikuchi	- Chief Advisor	The first term : 22/03 - 22/12/2012
			The second term: 17/01 - 6/12/2013
2	Cristiano P. Lages	- Professional Profile Analysis - Curriculum Development	The first term: 16/02 – 03/03/2013
			The second term: 24/03 - 06/04/2013
			The third term: 28/07 – 03/08/2013
3	Adriano L. Breitenbach	- Training course administration	The first term: 16/02 – 03/03/2013
			The second term: 24/03 - 06/04/2013
			The third term: 30/06 – 06/07/2013
			The fourth term: 22/09 – 28/09/2013
4	Moacir A. de Oliveira	- Professional Profile Analysis - Curriculum Development	22/09 – 28/09/2013

8

Annex 2 Lists of participants of trainings in Brazil and Japan

List of participants of trainings in Brazil

No.	Name of Participants	Department	Position	Training term
1	Santiago R. Cadena R.	Dirección de Diseño y Contenido Pedagógico	Director	16 – 24/03/2013
2	Diego V. Ortiz P.		Officer	
3	Orlando D. Roja L.	Dirección de Desarrollo Académico	Director	
4	Guillermo D. Enríquez L.	Dirección de Planificación	Officer	17 – 23/03/2013
5	Alcibar de Jesus Pila T.	Dirección de Diseño y Contenido Pedagógico	Officer	10 – 18/08/2013
6	Diego J. Espinoza F.	Dirección de Planificación	Officer	
7	Carla A. Enríquez A.	Dirección de Evaluación y	Officer	
8	klever P. Proaño V.	Control de Procesos	Officer	
9	Pablo D. Celi M.	Formativos	Officer	

List of participants of training in Japan

“Enhancement of Training Management in Vocational Training Institutions”

No.	Name of Participants	Department	Position	Training term
1	To Be Announced			26/1 -22/02/2014
2	To Be Announced			

Q

Annex 3 List of the Project activities already conducted

Output 1				
Existing training courses are updated on the basis of the competency based approach				
Main activities (RD)	Activities already conducted	At the point of the last JCC in June 2013		Progress by November 2013
		Activities to be conducted	Schedule	
1-1. Analyze the existing professional profiles.	The manual for developing professional profiles developed by SETEC has been analyzed.	SENAI experts will provide further training on methods for analyzing professional profiles.	July-August	Conducted as planned
	Existing professional profiles and standards (in total 92) have been analyzed.	Workshops on developing professional profiles will be held at SECAP.	September	Conducted as planned
	SENAI experts provided training on methods for analyzing professional profiles.			
	10 professional profiles for training courses to be developed by the Project have been selected. (See Annex 5)			
1-2. Elaborate the guidelines for the needs survey of the industrial market.	The results of needs survey conducted in 2009 have been analyzed.			
	Productive Matrix and National Policy on Vocational Training have been analyzed.			
	Guidelines for implementing a needs survey have been developed.			
1-3. Execute with relevant organizations the needs survey based on the guidelines.	Needs surveys have been conducted in various areas.			
	A needs survey report has been developed and made public on the website of SECAP.			
1-4. Evaluate the existing training courses on the basis of the results of the needs survey.	The curricula and educational materials for the training courses developed by the previous project have been explained to the related departments in SECAP.	The contents of the existing training courses will be analyzed based on the needs survey.	July	Conducted as planned
1-5. Arrange the procedures for the updating of the existing training courses on the basis of competency based approach and the result of evaluation.	The curricula and educational materials of 20 existing training courses have been reviewed. 10 out of the 20 have been identified as requiring revision. (See Annex 5)			
1-6. Update the contents, curricula and educational materials of the existing training courses, if necessary.		The guidelines for developing and revising curricula will be developed.	July	Conducted as planned
		The guidelines for developing and revising educational materials will be developed.	July	Conducted as planned
		The curricula and educational materials of 10 existing training courses will be revised.	August	See Annex 4

9

Output 2				
New modules of occupational training for the vulnerable sector are developed on the basis of the competency based approach.				
Main activities (RD)	Activities already conducted	Activities to be conducted	Schedule	Progress
2-1. Extract the contents to be added for vocational training for the vulnerable sector on the basis of the results of needs survey and the existing professional profiles.		SECAP officers will analyze newly required training contents based on the needs survey report.	July	Conducted as planned
2-2. Discuss and consider with relevant organizations about the installation of new contents to be added for the vocational training for the vulnerable sector.		Information on the new training contents will be provided to relevant organizations.	August	Conducted as planned
2-3. Develop curricula for the new courses.		The curricula of 10 new training courses will be developed based on the guidelines for developing and revising curricula (1-6). The needs survey as well as related government policies will be considered when developing the curricula.	July	Conducted as planned
2-4. Develop educational materials based on the developed curricula.	Educational materials for 2 training courses have been developed.	Educational materials for additional 8 training courses will be developed based on the guidelines for developing and revising educational materials (1-6). The revision of the educational materials for 5 training courses is in the process.	September	See Annex 4

Output 3				
Administration and management of the training courses are improved on the basis of the rules of ISO.				
Main activities (RD)	Activities already conducted	Activities to be conducted	Schedule	Progress
3-1. Implement the training for SECAP staff about the management and administration of training courses.	SENAI experts have provided training on training courses management and pedagogical methods to SECAP officers.	SENAI experts will provide training on training course management and administration.	July-August	Conducted as planned
	Materials on ISO9001 and ISO29990 have been distributed and explained to the SECAP departments concerned.	The guidelines for implementing the training for SECAP staff about the management and administration of training courses will be developed.	August	Conducted as planned
		Workshops for SECAP staff on training course management and administration" will be held.	September	Conducted as planned
		SECAP staff will utilize skills and knowledge acquired through the workshops.	October-March	Conducted as planned

①

Annex 4 List of the Project activities to be conducted

Main activities (RD)	Activities already conducted	Activities to be conducted	Schedule
1-6. Update the contents, curricula and educational materials of the existing training courses, if necessary.	All the curricula of the 10 existing courses have been revised however the educational materials of the 9 courses are still under the process of revision.	SECAP revises these educational materials by January 2014.	January 2014
2-4. Develop educational materials based on the developed curricula.	All the curricula of the 10 new courses have been developed however the educational materials of the 8 courses are still under the process of revision.	SECAP develops rest of the educational materials by January 2014.	January 2014

5



Annex 5 List of changed target courses

	At the JCC in June 2013	Modification	Reason changed	
Existing courses	Assistant of national cuisine	Baker	Lack of professional profiles on cuisine	
	Assistant of international cuisine	Confectioner		
	Plumber	Hydrosanitary installer	Only the titles have been changed	
	Operator of industrial machine of textile manufacturing	Industrial machine operator for textil clothing		
	Assistant in manual electric arc welding	Building decoration (interior and facade)		
	Operator in metal constructions	Construction builder	Request from SETEC and skill certification	
	Assistant in residential electrical installations	Floor Placement		
	Assistant in locksmith	Small Business Entrepreneur	Request from the Ministry of Social Development Coordination	
	New course	Operator specialized in civil works	Plasterer	Request from SETEC

Note: All the curricula referred in the M/M of JCC in 2013 have been revised or developed.



Annex 6

Status of revision and development of curricula and educational materials

ITEMS	No.	Title of course	Status	
			Curriculum	Educational material
Existing courses (1-6)	1	Alignment and Balancing	Revised	Being revised
	2	Vulcanizer	Revised	Being revised
	3	Confectioner	Revised	Being developed
	4	Baker	Revised	Being revised
	5	Hydrosanitary installer	Revised	Revised
	6	Building decoration (interior and facade)	Revised	Being revised
	7	Construction builder	Revised	Being developed
	8	Floor Placement	Revised	Being developed
	9	Industrial machine operator for textil clothing	Revised	Being revised
	10	Small Business Entrepreneur	Revised	Being developed
New courses (2-4)	1	Operator specialized in automotive paint	Developed	Being finalized
	2	Operator specialized in automotive straightening and welding	Developed	Being finalized
	3	Rectifier	Developed	Being finalized
	4	Armed of metal structures	Developed	Being developed
	5	Operator in paints of metalworking	Developed	Being developed
	6	Operator specialized in recovery, recycling and regeneration of refrigerant gases	Developed	Being finalized
	7	Industrial cutter of textile manufacturing	Developed	Developed
	8	Supervisor in post-production of cold chain management	Developed	Being finalized
	9	Industrial electrician	Developed	Being developed
	10	Plasterer	Developed	Developed

**MINUTA DE DISCUSIONES
ENTRE
EL EQUIPO JAPONÉS DE EVALUACIÓN FINAL
Y
EL SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL
SOBRE
EL PROYECTO PARA DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE
CURSOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN BASADA EN
COMPETENCIAS LABORALES
EN LA
REPÚBLICA DE ECUADOR**

El Equipo Japonés de Evaluación Final (en adelante referido como el “Equipo Japonés”) organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante referida como la “JICA”) y encabezado por la Sra. Mitsuko Kumagai, visitó la República de Ecuador (en adelante referida como “Ecuador”) del 4 al 15 de noviembre de 2013.

Durante su estancia en Ecuador, el Equipo Japonés sostuvo una serie de discusiones con el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (en adelante referido como el “SECAP”), evaluó junto con él los logros alcanzados por el Proyecto para Desarrollo y Administración de Cursos de Formación y Capacitación Basada en Competencias Laborales (en adelante referido como el “Proyecto”), e intercambió puntos de vista sobre las actividades del Proyecto para cumplir con el Registro de Discusiones (en adelante referido como el “R/D”) firmado el 21 de marzo de 2012.

Como resultado de las discusiones, el Equipo Japonés y el SECAP acordaron los asuntos mencionados en el documento adjunto.

Esta minuta de discusiones está elaborada en inglés y español. En caso de alguna divergencia de interpretación, el texto en inglés prevalecerá.

Quito, 13 de noviembre de 2013

熊谷 隼子

Sra. Mitsuko Kumagai
Líder,
Equipo Japonés de Estudio de Evaluación
Final
Agencia de Cooperación Internacional
del Japón
Japón



Srta. Paulina Paz Ojeda
Directora Ejecutiva,
Servicio Ecuatoriano de Capacitación
Profesional,
República de Ecuador

Documento Adjunto

Abreviaturas

1. Introducción	1
1-1 Prefacio	1
1-2 Objetivos de la Evaluación	1
1-3 Itinerario del Equipo Japonés	1
1-4 Miembros del Equipo Conjunto de Evaluación Final	2
1-5 Metodología de Evaluación	2
2. Antecedentes del Proyecto	3
3. Alcance del Proyecto	3
3-1 Aportes	3
3-2 Avance de las Actividades del Proyecto	4
3-3 Resultados alcanzados	4
3-4 Alcance del Propósito del Proyecto	5
4. Resultados de la Evaluación en Términos de los Cinco Criterios	6
4-1 Relevancia	6
4-2 Efectividad	6
4-3 Eficiencia	6
4-4 Impacto	7
4-5 Sustentabilidad	7
5. Conclusión	8
6. Recomendaciones	8
7. Observación Especial	9



Abreviaturas

CBT	Competency Based Training (Entrenamiento Basado en Competencias)
C/P	Contraparte
CCC	Comité Conjunto de Coordinación
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
M/D	Minuta de Discusiones
R/D	Registro de Discusiones
SECAP	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional
SENAI	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial
SETEC	Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional



1. Introducción

1-1 Prefacio

El Proyecto se inició en marzo de 2012 y terminará en marzo de 2014. A unos cuatro meses de la terminación del período del Proyecto, la JICA envió el Equipo Japonés a Ecuador del 4 al 15 de noviembre de 2013, con el propósito de evaluar los logros del Proyecto. La evaluación final del Proyecto ha sido llevada a cabo por el Equipo Conjunto de Evaluación, conformado por el Equipo Japonés y los funcionarios del SECAP.

1-2 Objetivos de la Evaluación

Los objetivos de la evaluación final son los siguientes:

- 1) revisar el grado de alcance de los aportes, los resultados y el Propósito del Proyecto;
- 2) realizar una evaluación integral del Proyecto desde los puntos de vista de los cinco criterios de evaluación (explicados posteriormente en este documento);
- 3) identificar los factores promotores e inhibidores del avance del Proyecto;
- 4) formular recomendaciones para el Proyecto y para las instituciones involucradas; y
- 5) sacar las lecciones aprendidas del Proyecto para la cooperación futura en la misma área.

1-3 Itinerario del Equipo Japonés

No	Fecha		Hora	Sr. Shimizu	Hora	Sr.lida
1	11/4	Lun.	23:17	- Arribo : Quito		
2	11/5	Ma.	08:30	- Discusión con el experto de la JICA	23:17	Arribo :Quito
			10:00	- Discusión con la Dirección de Diseño y Contenido Pedagógico		
3	11/6	Mie.	PM	- Discusión con el experto de la JICA		
				- Visita al Representante de la oficina de la JICA en Ecuador		
			10:00	- Visita de cortesía y discusión con las autoridades de la Coordinación General de Aprendizaje para el Trabajo		
			11:00	- Discusión con la Dirección de Diseño y Contenido Pedagógico		
4	11/7	Jue	14:00	- Discusión con la Dirección de Diseño y Contenido Pedagógico		
			15:00	- Entrevistas al Director de la Dirección de Desarrollo Académico.		
			09:00	- Entrevista a los miembros de la Dirección de Diseño y Contenido Pedagógico		
5	11/8	Vie	11:00	- Entrevista a los miembros de la Dirección de Planificación		
			14:00	- Elaboración del borrador de M/D		
			18:10	- Salida para Cuenca		
6	11/9	Sab.	19:00	- Arribo: Cuenca	Time	Sra. Kumagai
			AM	- Elaboración del borrador de la M/D		
7	11/10	Dom	PM	- Elaboración del borrador de la M/D	23:17	- Arribo: Quito
			AM	- Elaboración del borrador de la M/D		

8	11/11	Lun.	09:00	- Visita a la oficina de la JICA en Ecuador
			10:00	- Visita de cortesía al Subsecretario del Ministerio de Relaciones Laborales
			11:30	- Visita de cortesía a la Directora Ejecutiva del SECAP
			14:00	- Visita al Centro Múltiple Quito Norte
			14:15	- Reunión con los funcionarios
			15:15	- Verificación de las condiciones de la maquinaria
9	11/12	Ma.	10:00	- Visita de cortesía al Secretario Técnico de la SETEC
			14:00	- Reunión de trabajo con los miembros del Proyecto
			15:00	- Discusión con los funcionarios del SECAP para la elaboración de la M/D
10	11/13	Mie.	09:00	- Elaboración de la versión final de la M/D
			15:00	- Comité Conjunto de Coordinación
			16:00	- Firma de la M/D
11	11/14	Jue.	09:30	- Visita de cortesía al Ministro de Relaciones Laborales
			15:00	- Visita a la embajada del Japón
			18:00	- Presentación de Informe final a la oficina de la JICA en Ecuador
12	11/15	Vie.		- Salida a Tokio vía Atlanta
13	11/16	Sab.		- Arribo: Tokio

1-4 Miembros del Equipo Conjunto de Evaluación Final

Parte Japonesa

No.	Nombre	Área de trabajo	Ocupación
1	Sra. Mitsuko Kumagai	Líder	Directora General Adjunta, Departamento de Desarrollo Humano, JICA
2	Sr. Hirotake Iida	Entrenamiento vocacional	Subdirector, Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers
3	Sr. Takashi Shimizu	Planeación de cooperación	Oficial de Programa, División de Seguridad Social, Departamento de Desarrollo Humano, JICA
4	Sra. Keiko Suzuki	Intérprete	

Parte Ecuatoriana

1	Srta. Paulina Paz Ojeda	Directora del Proyecto	Directora Ejecutiva del SECAP
2	Sr. Fernando Jurado Grijalva	Administrador del Proyecto	Coordinador General de Aprendizaje para el Trabajo
3	Sr. Santiago Cadena	Miembro del Proyecto	Director de Diseño y Contenido Pedagógico

1-5 Metodología de Evaluación

La evaluación final del Proyecto se llevó a cabo de acuerdo con los Nuevos Lineamientos de Evaluación de los Proyectos de la JICA Primera Edición (junio 2010). La definición de los cinco criterios de evaluación aplicados al análisis para la evaluación se muestra en el siguiente cuadro:

①

Criterios de evaluación	Definición según los Lineamientos de Evaluación de la JICA
1. Relevancia	Criterio para medir el grado de compatibilidad entre el programa de asistencia para el desarrollo y la prioridad de los grupos meta, los beneficiarios y la contraparte de cooperación.
2. Efectividad	Criterio para medir el grado en que el programa de asistencia para el desarrollo alcanza sus objetivos.
3. Eficiencia	Criterio para medir los resultados (cualitativos y cuantitativos) en relación con los aportes. Es un término económico que se utiliza para evaluar el grado en que el programa de asistencia para el desarrollo usa el menor recurso posible para alcanzar los resultados deseados.
4. Impacto	Criterio para medir efectos positivos y negativos producidos por el programa de asistencia para el desarrollo, directa o indirectamente, intencional o involuntario. Incluye los impactos y efectos principales generados por las actividades en los indicadores locales, sociales, económicos, ambientales y otros relacionados con el desarrollo.
5. Sustentabilidad	Criterio para medir si los beneficios de una actividad se mantienen o no después de que la asistencia del colaborador se haya retirado.

Los métodos de recolección de datos utilizados para la evaluación son los siguientes:

- Revisión de los documentos del Proyecto;
- Aplicación de los cuestionarios de evaluación al personal de contraparte ecuatoriana; y
- Entrevistas a actores clave: experto japonés, personal de contraparte ecuatoriana y otros actores, para extraer sus opiniones sobre los asuntos antes mencionados.

2. Antecedentes del Proyecto

El gobierno de Ecuador ha venido implementando una serie de servicios de formación y capacitación profesional como una política esencial tanto para el desarrollo económico como para la reducción de la pobreza. El SECAP se hace cargo de la realización de entrenamientos vocacionales públicos y ha venido colaborando con la JICA en la década pasada.

Se ha venido señalando que el entrenamiento vocacional no cumple con las necesidades del sector productivo, ya que estas han cambiado rápidamente por las innovaciones técnicas. En respuesta a esta inquietud, en los países de Sudamérica se ha introducido el Entrenamiento Basado en Competencias (“Competency Based Training”, en adelante referido como “CBT”), para proveer una capacitación más orientada a la industria.

Desde el 22 de marzo de 2012, el SECAP y la JICA llevan a cabo el Proyecto. El Proyecto pretende revisar los cursos de entrenamiento del SECAP y desarrollar cursos basados en la metodología de CBT.

3. Alcance del Proyecto

3-1 Aportes

3-1-1 Parte japonesa

(1) Expertos

En total se han enviado un experto a largo plazo y tres expertos a corto plazo. Los detalles se muestran en el Anexo 1.

(2) Entrenamientos

Durante el Proyecto, se han realizado tres entrenamientos en Brasil y dos funcionarios del SECAP participarán en un curso de entrenamiento “Mejoramiento de la Gestión de la Capacitación en las Instituciones de Entrenamiento Vocacional” en Japón. Los detalles se muestran en el Anexo 2.

(3) Costo de operación local

A través del Proyecto, se han asignado por la JICA un costo operativo de 11,448,000 yenes japoneses.

3-1-2 Parte ecuatoriana

(1) Personal de contraparte

Durante el periodo del Proyecto, se han designado la Directora Ejecutiva del SECAP como Directora del Proyecto, y el Coordinador General de Aprendizaje para el Trabajo como Administrador del Proyecto.

(2) Espacio de oficina

El espacio de la oficina del Proyecto ha sido facilitado por SECAP en la oficina central.

(3) Otros gastos operativos.

3-2 Avance de las Actividades del Proyecto

Las actividades del Proyecto fueron implementadas como se había planeado, lo cual se muestra en el Anexo 3.

3-3 Resultados alcanzados

(1) Resultado 1

Los cursos de capacitación existentes han sido actualizados de acuerdo con el enfoque basado en competencias laborales.

El Resultado 1 ha sido alcanzado mayoritariamente en el momento de la evaluación final.

Los métodos para analizar perfiles profesionales han sido introducidos al personal del SECAP, a través del envío de los expertos del SENAI y de la celebración de una serie de talleres. El estudio de necesidades se ha llevado a cabo como se había planeado, y los contenidos de los cursos de entrenamiento existentes han sido analizados con base en los resultados del estudio. Todos los currículos de estos cursos ya han sido revisados y se planea terminar la revisión de los materiales didácticos para enero de 2014 (véase el Anexo 4).¹

En Ecuador, la SETEC es la institución encargada de desarrollar perfiles profesionales. Sin embargo, en el proceso de las actividades del Proyecto, el personal del SECAP encontró la necesidad de sugerir que los perfiles profesionales analizados fueran desarrollados de una manera más práctica. El SECAP socializará estas sugerencias con la SETEC, en noviembre de 2013, para que se realice los ajustes necesarios a los perfiles profesionales. Se espera que este diálogo consolide la relación de asociación entre el SECAP y la SETEC y que los perfiles profesionales sean revisados con base en las necesidades del sector productivo.

¹ Después del CCC de junio de 2013, los miembros del Proyecto sostuvieron una serie de discusiones y decidieron cambiar una parte de los cursos seleccionados. Los detalles se muestran en el Anexo 5.

(2) Resultado 2

Nuevos módulos de capacitación profesional para el sector vulnerable se han desarrollado de acuerdo con el enfoque basado en competencias laborales.

Se considera que el Resultado 2 será alcanzado para enero de 2014. Es necesario que el SECAP implemente el resto de las actividades mostradas en el Anexo 4.

Cada módulo consiste en un currículo y materiales didácticos. Los currículos de los diez nuevos cursos han sido desarrollados para septiembre de 2013.²

El SECAP comenzó a desarrollar materiales didácticos de estos cursos desde junio de 2013 y terminará su trabajo en enero de 2014.

(3) Resultado 3

La administración y manejo de los cursos de capacitación ha mejorado en base a los principios de las normas ISO.

El Resultado 3 ha sido alcanzado antes de la evaluación final.

Todas las actividades relacionadas con el Resultado 3 han sido realizadas como se había planeado, y el SECAP tiene un plan claro de lograr la certificación de ISO 9001 para una parte de los procesos del sistema de administración del SECAP, en el año 2014.

Documentos y formularios del SECAP han sido revisados en base a la metodología ISO. Además, el experto del SENAI en las normas ISO mantiene una buena relación con la Dirección de Planificación del SECAP, encargada de implementarlas. Actualmente, en caso de ser necesario, el SECAP puede obtener información relevante del SENAI, al mismo tiempo que fortalece las relaciones entre ambas instituciones.

3-4 Alcance del Propósito del Proyecto

Cursos de formación y capacitación profesional basados en competencias laborales que reflejan la demanda del mercado industrial se han desarrollado e implementado en el SECAP, y la administración de los cursos de capacitación ha mejorado.

Como se menciona en el Propósito del Proyecto, el Proyecto realizó las actividades con el fin de desarrollar cursos de entrenamiento basados en las necesidades del sector productivo. Durante este estudio de evaluación, se encontraron los siguientes resultados relacionados con el alcance del Propósito del Proyecto.

- El personal del SECAP ha aprendido cómo analizar y ajustar los perfiles profesionales con base en las necesidades del sector productivo.
- El SECAP ha desarrollado una serie de lineamientos para el desarrollo de currículos y materiales didácticos. Estos documentos serán utilizados por el personal del SECAP cuando ellos desarrollen nuevos cursos basado en competencias laborales.
- El SECAP tiene un plan muy sólido para lograr la certificación del ISO 9001 por su propia cuenta.
- El SECAP inició la evaluación de sus cursos de entrenamiento utilizando el método implementado por el Proyecto.

①

²Igual que la nota al pie de página 1. Véase el Anexo 5.

4. Resultados de la Evaluación en Términos de los Cinco Criterios

4-1 Relevancia

La relevancia del Proyecto es evaluada como “alta”. Las razones son las siguientes:

- En la Constitución Ecuatoriana y el “Plan Nacional de Buen Vivir 2013-2017 (Objetivos 4 y 10)”, que es un plan nacional de desarrollo, la formación y capacitación profesional es estipulada como un método para mejorar las oportunidades de empleo de los ciudadanos de Ecuador, y la calidad del sistema laboral.
- Según los directores del SECAP, el CBT fue introducido oficialmente para mejorar la calidad de formación y capacitación profesional en Ecuador. Por lo tanto, el enfoque del Proyecto está de acuerdo con la orientación actual de la política ecuatoriana de formación y capacitación profesional.
- La Política Básica de Asistencia por País de Japón para Ecuador (abril, 2012) es la “corrección de disparidad social/económica y desarrollo sustentable”. En la Política, el entrenamiento vocacional es definido como un enfoque vital para la corrección de esa disparidad.

4-2 Efectividad

La efectividad del Proyecto es evaluada “relativamente alta”. Las razones son las siguientes:

- La adquisición del enfoque basado en competencias, el desarrollo de cursos por enfoque basado en competencias y el mejoramiento de los cursos de acuerdo con las normas ISO son vitales para el alcance del Propósito del Proyecto.
- Existen tres resultados esperados del Proyecto y se prevé alcanzarlos hasta marzo de 2014. Existen actividades pendientes que el SECAP debe cumplir acorde al Anexo 4.
- Las actividades antes mencionadas son planeadas para ser realizadas en el período del Proyecto. Además de apegarse al cronograma establecido, la oficina central del SECAP y sus centros de entrenamiento pondrán especial atención a la calidad de estas actividades manteniendo una discusión interna permanente.
- El SECAP está planeando realizar una serie de talleres para socializar el conocimiento especializado aprendido del SENAI, a los miembros del SECAP.

4-3 Eficiencia

La eficiencia del Proyecto es evaluada como “moderada”.

- En términos del logro de los Resultados, los Resultados 1 y 3 han sido alcanzados en el momento de la evaluación final. El Resultado 2 también está planeado para ser alcanzado dentro del período del Proyecto. El Proyecto tiene un período relativamente corto (2 años).
- Los aportes de la parte japonesa han sido apropiadas. Sin embargo, el programa de envío de expertos a corto plazo ha sido afectado por la reestructuración organizativa del SECAP.
- Como aportes de la parte ecuatoriana, la Directora y el Administrador del Proyecto han sido designados durante el período del Proyecto. Por otra parte, debido a la reestructuración organizativa, una parte del personal del SECAP que participó en las actividades del Proyecto dejó la institución durante el desarrollo del mismo. Sin embargo, la implementación de las normas ISO garantizará la acumulación de los conocimientos a nivel institucional.

- El Proyecto ha contado con la colaboración de SENAI, que había venido cooperando con la JICA durante décadas. En términos de eficiencia, es notable que la JICA pudo apoyar al SECAP conjuntamente con el SENAI, que se considera como un actor importante en la región. Además, la experiencia de Japón en cuanto a CBT es relativamente escasa, por lo que los resultados relacionados con CBT no hubieran sido posibles sin la colaboración del SENAI. El Proyecto demuestra que la colaboración efectiva de un tercer país con antecedentes de cooperación con la JICA puede brindar impactos positivos.

4-4 Impacto

El impacto del Proyecto es “relativamente alto”. Existe un impacto positivo observado durante el estudio.

- El personal del SECAP que asistió a los entrenamientos en Brasil y a los talleres organizados por los expertos de SENAI, ha construido una buena relación con los expertos e inició contactos con ellos para profundizar entendimientos y conocimientos sobre CBT e ISO. Un funcionario del SECAP encargado de la implementación de las normas ISO mencionó que intercambiaba correspondencias electrónicas con el experto de SENAI y ha obtenido información adicional y detallada sobre ISO. Un director mencionó que la relación entre el SECAP y el SENAI se ha fortalecido a través de las actividades del Proyecto, y el SECAP la utiliza para mejorar sus servicios.
- A través de las actividades del Proyecto, el SECAP pudo llegar a un entendimiento más profundo sobre la importancia del enfoque organizativo para mejorar su gestión de servicios. Por ejemplo, cada uno de los funcionarios relacionados con el desarrollo curricular busca cumplir su función y su director administra el progreso de las tareas de manera colectiva. Este enfoque integral se fortalecerá a medida que se implementen las normas ISO.

4-5 Sustentabilidad

La sustentabilidad del Proyecto es “relativamente alto”.

- El presupuesto del SECAP ha sido asignado sin ningún problema durante el Proyecto. El presupuesto anual del SECAP fue de 25,572,171 USD para 2011 y 43,531,385USD para 2013, respectivamente. El SECAP cuenta con un presupuesto que le permite continuar desarrollando las actividades establecidas dentro del Proyecto.
- El SECAP ha iniciado nuevos cursos de entrenamiento, como mecatrónica, para responder a las necesidades del sector productivo. El Equipo Japonés también observó que el SECAP ha instalado equipos importantes requeridos para estos cursos, por su propia cuenta.
- En términos de aspectos técnicos y de recursos humanos, existe un factor considerable. Como se ha mencionado anteriormente, existe alta rotación en el personal del SECAP lo que afecta a que los conocimientos y especialización sean transferidos a sus colegas. El SECAP necesita acumular los conocimientos y técnicas como una memoria institucional y que no dependa de las personas. En este sentido, la implementación de las normas ISO es crucial para el SECAP para fortalecer sus habilidades administrativas y capacidades institucionales.
- El SECAP terminará la ejecución de su oferta de programas de larga duración con titulación (títulos de formación profesional - técnico y tecnólogos) en 2015. El SECAP y el Equipo Japonés acordaron que el SECAP desarrollará nuevos



programas de corta, media y larga duración, basados en la metodología de CBT, y los equipos suministrados por la JICA serán utilizados de manera integral en estos nuevos programas.

5. Conclusión

El Equipo Conjunto de Evaluación Final llegó a una conclusión, con base en una serie de entrevistas a las personas pertinentes, revisión de logros actuales y discusiones internas, que las Actividades, los Resultados y el Propósito el Proyecto serán alcanzados para marzo de 2014, con los esfuerzos continuos de evaluación y monitoreo de las actividades por parte del Administrador del Proyecto en el SECAP.

6. Recomendaciones

El Equipo Conjunto de Evaluación recomienda que sean tomadas las siguientes acciones para que los resultados del Proyecto continúen utilizándose y se mantengan después de finalizado el Proyecto:

- (1) Actividades que deben ser realizadas a finales del Proyecto.

Además de las actividades mencionadas en el Anexo 4, una serie de talleres referidos en 4-2 están planeados para su ejecución. El SECAP debe realizar estas actividades como están planeadas y difundir los resultados del Proyecto al mayor número posible de sus funcionarios.

- (2) Utilización de equipos suministrados por la JICA

El Equipo Japonés confirmó que los equipos suministrados por la JICA han sido utilizados apropiadamente en los centros de entrenamiento del SECAP. El SECAP diseñará un plan de mantenimiento y uso de máquinas y equipos. En 2014, el SECAP iniciará nuevos cursos de entrenamiento basados en CBT y aprovechará estos equipos en estos cursos.

- (3) Plan de desarrollo de recursos humanos del SECAP.

Como se ha mencionado anteriormente, algunos miembros del personal del SECAP se han retirado debido a la reestructuración organizativa. Sin embargo, instructores adiestrados y funcionarios experimentados son muy importantes para que el SECAP ofrezca cursos de entrenamiento práctico y mejore su capacidad operativa. El SECAP procurará, en la medida de las capacidades institucionales, mantener personal idóneo en su institución y elaborará un plan para el desarrollo de su talento humano a largo plazo.

- (4) Implementación de ISO

Dada la alta rotación de personas, la implementación de un Sistema Integrado de Calidad basado en normas ISO es vital para la gestión efectiva de los procesos y conocimientos del SECAP. El SECAP tiene un plan sólido para implementar ISO 9001 en una parte de su sistema administrativo, en el 2014. Por otra parte, la certificación de ISO para todos los procesos del SECAP se alcanzará en el mediano plazo. Se recomienda que las normas ISO 9001 o este tipo de enfoque sean implementadas en el SECAP oportunamente, siguiendo un proceso adecuado, que requiere el compromiso de la Dirección Ejecutiva del SECAP.

- (5) Participantes en el entrenamiento en Japón

El Proyecto planea enviar dos miembros del SECAP a un curso de entrenamiento en Japón en enero de 2014. Durante el curso, los participantes seleccionados deben informar el avance de las actividades antes mencionadas al funcionario de la oficina

central de la JICA.

(6) Acuerdo de cooperación con el SENAI

Durante el Proyecto, el SENAI ha cooperado con el SECAP y las relaciones entre las dos instituciones se han fortalecido. Con el propósito de mejorar la calidad de los cursos de entrenamiento y del sistema administrativo, el SECAP debe mantener comunicación más activa con el SENAI. El SECAP ya tiene un acuerdo de cooperación con el SENAI, y el convenio debe ser impulsado y fortalecido a través de diálogos a nivel ejecutivo. Para mejorar la calidad de los cursos de entrenamiento y del sistema administrativo, este relacionamiento será muy útil para el SECAP.

7. Observación Especial

Desde principios de la década de los 90, el SECAP y la JICA han venido cooperando con el propósito de contribuir a la reducción de la pobreza y al desarrollo orientado a la industria de Ecuador. A través de este estudio, todos los actores de parte de Ecuador, incluyendo el Subsecretario de Empleo y Salarios del Ministerio de Relaciones Laborales y la Directora Ejecutiva del SECAP, mencionaron no solo los resultados del Proyecto sino también todo los impactos en distintos aspectos alcanzados a lo largo de la cooperación que ha brindado la JICA.

El Subsecretario de Empleo y Salarios del Ministerio de Relaciones Laborales enfatizó que los cursos de formación y capacitación profesional serán modificados para tomar un enfoque más orientado a la industria, y que el conocimiento especializado y los equipos suministrados por la cooperación de la JICA serán utilizados en estos cursos.

La Directora Ejecutiva del SECAP mencionó que la reducción de la pobreza, por la que se esfuerzan conjuntamente el SECAP y la JICA, es una de las metas más importantes de la implementación de los cursos de formación y capacitación profesional.

Además del desarrollo del talento humano, el SECAP y la JICA han generado una variedad de impactos sobre el sector productivo de Ecuador. En este momento, numerosos participantes de cursos de los centros de entrenamiento del SECAP trabajan en compañías privadas, incluyendo empresas de capital japonés, como TOYOTA, y contribuyen al desarrollo del sector privado, lo cual es esencial para la transformación de la Matriz Productiva.

El Proyecto llegará a su término en marzo de 2014, sin embargo, la invaluable colaboración entre el SECAP y la JICA perdurará como un sólido fundamento de amistad.

- Anexo
1. Lista de expertos
 2. Lista de participantes del entrenamiento en Brasil y Japón
 3. Lista de actividades del Proyecto
 4. Lista de actividades del Proyecto pendientes de realizar
 5. Lista de cambios de los cursos objetivo
 6. Estado de revisión y de desarrollo de currículos y materiales didácticos



Anexo 1 Lista de Expertos

No.	Nombre	Especialidad	Plazo
1	Shiro Kikuchi	- Asesor Jefe del Proyecto	Primer envío : 22/03 - 22/12/2012
			Segundo envío: 17/01 - 6/12/2013
2	Cristiano P. Lages	- Análisis de Perfiles Profesionales - Elaboración de Diseños Curriculares	Primer envío: 16/02 – 03/03/2013
			Segundo envío: 24/03 - 06/04/2013
			Tercer envío: 28/07 – 03/08/2013
3	Adriano L. Breitenbach	- Administración de Cursos	Primer envío: 16/02 – 03/03/2013
			Segundo envío: 24/03 - 06/04/2013
			Tercer envío: 30/06 – 06/07/2013
			Cuarto envío: 22/09 – 28/09/2013
4	Moacir A. de Oliveira	- Análisis de Perfiles Profesionales - Elaboración de Diseños Curriculares.	22/09 – 28/09/2013

5

Anexo 2 Listas de participantes de entrenamiento en Brasil y Japón

Lista de participantes de entrenamiento en Brasil

No.	Nombre	Dependencia	Cargo	Plazo
1	Santiago R. Cadena R.	Dirección de Diseño y	Director	16 – 24/03/2013
2	Diego V. Ortiz P.	Contenido Pedagógico	Miembro	
3	Orlando D. Roja L.	Dirección de Desarrollo Académico	Director	
4	Guillermo D. Enríquez L.	Dirección de Planificación	Miembro	17 – 23/03/2013
5	Alcibar de Jesus Pila T.	Dirección de Diseño y Contenido Pedagógico	Miembro	10 – 18/08/2013
6	Diego J. Espinoza F.	Dirección de Planificación	Miembro	
7	Carla A. Enríquez A.	Dirección de Evaluación y	Miembro	
8	klever P. Proaño V.	Control de Procesos	Miembro	
9	Pablo D. Celi M.	Formativos	Miembro	

Lista de participantes de entrenamiento en Japón

No.	Nombre	Dependencia	Cargo	Plazo
1	En proceso de selección			26/01 – 22/02/2014
2	En proceso de selección			

⑤

Anexo 3 Lista de actividades realizadas del Proyecto

Resultado 1				
Los cursos de capacitación existentes han sido actualizados de acuerdo con el enfoque basado en competencias laborales.				
Principales actividades (R/D)	Actividades ejecutadas	En el momento del último CCC en junio de 2013		Avances en noviembre de 2013
		Actividades a ser ejecutadas	Cronograma	
1-1. Analizar el perfil profesional.	Manual para el análisis de perfiles profesionales desarrollado por el SETEC ha sido analizado.	Expertos del SENAI proporcionarán una capacitación sobre métodos para el análisis de perfiles profesionales.	Julio - Agosto	Realizado de acuerdo a lo planificado
	Los perfiles profesionales y las normas existentes (en total 92) han sido analizados.	Talleres sobre desarrollo de perfiles profesionales se llevarán a cabo por el SECAP.	Septiembre	Realizado de acuerdo a lo planificado
	Expertos del SENAI brindaron capacitación sobre métodos para el análisis de perfiles profesionales.			
	El Proyecto seleccionó 10 perfiles profesionales para cursos de formación a desarrollar. (Ver Anexo 5)			
1-2. Elaborar las guías para el estudio de necesidades del sector industrial.	Los resultados de estudio de necesidades ejecutado en el 2009 han sido analizados.			
	Matriz Productiva y Política Nacional de formación profesional han sido analizadas.			
	Guía para la realización de estudio de necesidades ha sido desarrollada.			
1-3. Realizar el estudio de necesidades en base a las guías elaboradas.	El estudio de necesidades ha sido ejecutado en varias zonas.			
	El informe de estudio de necesidades ha sido desarrollado y publicado en el sitio web del SECAP.			
1-4. Evaluar los cursos de capacitación existentes en base a los resultados del estudio de necesidades.	Los diseños curriculares y materiales didácticos para los cursos de formación desarrollados por el proyecto anterior han sido explicados a las direcciones relacionadas en el SECAP.	Los contenidos de los cursos de formación existentes serán analizados en base al estudio de necesidades.	Julio	Realizado de acuerdo a lo planificado
1-5. Establecer el procedimiento para la actualización de los cursos de formación y capacitación existentes, de acuerdo con el enfoque basado en competencias laborales y el resultado de la evaluación.	Los diseños curriculares y materiales didácticos de los 20 cursos existentes fueron verificados. 10 de los 20 fueron identificados como necesarios para la revisión. (Ver Anexo 5)			
1-6. Los actuales contenidos, planes de estudio y material didácticos.		Guía para el desarrollo y revisión de los diseños curriculares será desarrollada.	Julio	Realizado de acuerdo a lo planificado
		Guía para el desarrollo y revisión de los materiales didácticos será desarrollada.	Julio	Realizado de acuerdo a lo planificado
		Los diseños curriculares y los materiales didácticos de los 10 cursos existentes serán revisados.	Agosto	Ver Anexo 4

9



Resultado 2				
Nuevos módulos de capacitación profesional para el sector vulnerable se han desarrollados de acuerdo con el enfoque basado en competencias laborales.				
Principales actividades (RD)	Actividades ejecutadas	Actividades a ser ejecutadas	Cronograma	Avance
2-1. Seleccionar los contenidos que serán incluidos en la formación y capacitación profesional para el sector vulnerable, en base a los resultados del estudio de necesidades y el perfil profesional existente.		Miembros del SECAP analizarán los nuevos contenidos de formación requeridos en base en el informe del estudio de necesidades.	Julio	Realizado de acuerdo a lo planificado
2-2. Discutir y considerar con las organizaciones involucradas, la aplicación de los contenidos extraídos para ser añadidos a la capacitación profesional para el sector vulnerable.		Información de los nuevos contenidos de formación serán proporcionados a las organizaciones involucradas.	Agosto	Realizado de acuerdo a lo planificado
2-3. Desarrollar instrumentos curriculares de nuevos cursos.		* Los diseños curriculares para 10 nuevos cursos de formación serán desarrollados en base a la Guía de desarrollo y revisión de Diseños Curriculares (1-6). El estudio de necesidades, así como las políticas gubernamentales relacionadas serán considerados cuando se desarrollen los diseños curriculares.	Julio	Realizado de acuerdo a lo planificado
2-4. Desarrollar los materiales didácticos en base a los instrumentos curriculares desarrollados.	Materiales didácticos para 2 cursos de formación han sido desarrollados.	Materiales didácticos adicionales para 8 cursos de formación serán desarrollados en base a la Guía para el desarrollo y revisión de material didáctico (1-6). Material didáctico para 5 cursos está en elaboración.	Septiembre	Ver Anexo 4

Resultado 3				
La administración y manejo de los cursos de capacitación ha mejorado en base principios de las normas ISO.				
Principales actividades (RD)	Actividades ejecutadas	Actividades a ser ejecutadas	Cronograma	Avance
3-1. Implementar la capacitación de los funcionarios del SECAP, en lo referente a la administración y manejo de cursos.	Expertos SENAI han proporcionado capacitación en administración de cursos de capacitación y los métodos pedagógicos a los técnicos de SECAP.	Expertos de SENAI proporcionarán capacitaciones sobre administración y gestión de cursos de formación.	Julio - Agosto	Realizado de acuerdo a lo planificado
	Materiales sobre ISO 9001 e ISO 29990 se han distribuido y explicado a las direcciones correspondientes del SECAP.	Se desarrollará la Guía para la implementación de capacitación de los miembros del SECAP sobre la administración y manejo de cursos de formación.	Agosto	Realizado de acuerdo a lo planificado

5

		Se realizará talleres para los miembros del SECAP sobre "administración y manejo de cursos de formación".	Septiembre	Realizado de acuerdo a lo planificado
		Los miembros del SECAP aplicarán las habilidades y conocimientos adquiridos a través de los talleres.	Octubre-Marzo	Realizado de acuerdo a lo planificado

5

Anexo 4 Lista de actividades realizadas del Proyecto

Principales actividades (RD)	Actividades ejecutadas	Actividades a ser ejecutadas	Cronograma
1-6. Los actuales contenidos, planes de estudio y materiales didácticos.	Todos los currículos de los 10 cursos existentes han sido revisados, sin embargo, los materiales didácticos de 9 de estos cursos están en proceso de revisión.	El SECAP revisará estos materiales didácticos para enero de 2014.	Enero 2014
2-4. Desarrollar los materiales didácticos en base a los instrumentos curriculares desarrollados.	Todos los currículos de los 10 nuevos cursos han sido desarrollados, sin embargo, los materiales didácticos de 8 de estos cursos están en proceso de revisión.	El SECAP elaborará el resto de los materiales didácticos para enero de 2014.	Enero 2014

⑤

Anexo 5 Lista de los cursos seleccionados para el cambio

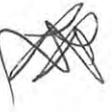
	En el momento del último CCC en junio de 2013	Cambiados	Razón de cambio	
Cursos existentes	Ayudante de cocina nacional	Panadero	Por falta de Perfil profesional.	
	Ayudante de cocina internacional	Pastelero		
	Plomero	Instalador Hidrosanitario	Únicamente cambio de nombre.	
	Operario de máquinas industriales de confección textil	Operador de Máquinas Industriales de Confección Textil		
	Ayudante en soldadura al arco eléctrico manual	Pintor de Exteriores, Fachadas y Edificación	Pedido del SETEC y por la Certificación de personas.	
	Operario en construcciones metálicas	Mampostero de Construcción		
	Ayudante en instalaciones eléctricas residenciales	Colocador de Pisos		
	Ayudante en cerrajería	Emprendedor de Pequeños Negocios		
	Nuevos cursos	Operario (a) especializado (a) en obras civiles	Albañil	Pedido del SETEC y por la Certificación de personas.

Observación: Todos los currículos referidos en la M/D del CCC en junio de 2013 han sido revisados o desarrollados.

Anexo 6

Estado de revisión y desarrollo de currículos y materiales didácticos

ÍTEMES	No.	NOMBRE DEL MATERIAL	ESTADO	
			CURRÍCULO	MANUAL
Diseños Curriculares y Materiales Didácticos de los Programas Actualizados (Pilotos)	1	Alineación y Balanceo	Elaborado	En proceso de corrección
	2	Vulcanizador	Elaborado	En proceso de corrección
	3	Pastelero	Elaborado	En proceso de elaboración
	4	Panadero	Elaborado	En proceso de corrección
	5	Instalador Hidrosanitario	Elaborado	Elaborado
	6	Pintor de Exteriores, Fachadas y Edificación	Elaborado	En proceso de corrección
	7	Mamposero de Construcción	En proceso	En proceso de elaboración
	8	Colocador de Pisos	En proceso	En proceso de elaboración
	9	Operador de Máquinas Industriales de Confección Textil	Elaborado	En proceso de corrección
	10	Emprendedor de Pequeños Negocios	En proceso	En proceso de elaboración
Diseños Curriculares y Materiales Didácticos de los Nuevos Programas (Pilotos)	1	Operario (a) Especializado (a) en Pintura Automotriz	Elaborado	En proceso de corrección
	2	Operario(a) Especializado(a) en Enderezamiento y Soldadura Automotriz	Elaborado	En proceso de corrección
	3	Rectificador	Elaborado	En proceso de corrección
	4	Armado de Estructuras Metálicas	Elaborado	En proceso de elaboración
	5	Operario (a) en Pintura Metalmecánica	Elaborado	En proceso de corrección
	6	Operario Especializado en Recuperación, Reciclaje y Regeneración de Gases Refrigerantes	Elaborado	En proceso de corrección
	7	Cortador Industrial de Confección Industrial	Elaborado	Elaborado
	8	Supervisor en Post Producción en Manejo de Cadena de Frío	Elaborado	En proceso de corrección
	9	Electricista Industrial	Elaborado	En proceso de elaboración
	10	Albañil	Elaborado	Elaborado



2. 主要関係者面談記録

1. 面談者

Fernando SECAP 職業訓練調整局長（プロジェクトマネージャー）

2. 面談日時

2013年11月6日9時 - 11時（以降複数回の協議内容含む）於 SECAP 本部

3. 当方参加者

飯田団員、清水団員、菊池専門家、鈴木通訳

4. 面談概要

（1）終了時評価について

- ① 今回の調査実施に感謝する。プロジェクトでは6月のJCC以降、各担当が実施すべき活動をJCCのミニッツに基づいて明確にして取り組んできた。一部の活動に遅れが出ているが、プロジェクト期間中に定められた活動を終わることができると考えている。
- 今回の調査を快く受け入れてくださり感謝する。既に菊池専門家より情報を得ているが、今年6月のJCC後SECAPが積極的にプロジェクトに取り組んでこられたことを大変心強く思う。今回の調査ではこれまでのJICA支援を今後SECAPに効果的に活用してもらうため、どういった対応を行うべきかを共に検討することが重要であると考えている。（清水）

（2）プロジェクト成果について

- ① 3つあるプロジェクト成果のほぼすべてが完了している。成果1、2に係る教材開発のみ現在も作業中だが、これは新規・既存コースのカリキュラム開発・見直しに時間を要したため。こちらはKarla課長が中心となって進めている。
- Karla課長は非常に熱心に取り組んでおり、来年1月中にはすべての教材開発・見直しが完了する予定である。（菊池専門家）
- ② プロジェクトではコース開発のほか、ISOの導入についてSENAIの専門家の知見を借りながら進めてきた。こちらについては既にSECAPで使用している書類のフォーマットなどをISOに応じた形に改訂しており、組織として準備を進めている。現在企画部のAlex部長が中心となってISO認定取得の準備を進めており、2014年中にSENAIの一部の機能、例えば訓練コース管理についてISO 9001の2008年度版を取得予定である。SECAP 47年の歴史で、これまで外部の認証を受けたことがなかったが、ISO認証取得が明確な業務改善の証明になると期待している。
- （補足：Alex部長からのヒアリングでは来年6月頃には部分的にISO 9001の認証取得ができる見込みであることを確認している。）
- ③ SENAIとの協力を通じて作成したマニュアル類を活用し、訓練コースのモニタリング・評価が進んでいる。このようにプロジェクト成果の定着が進んでいる。

（3）学卒資格が取得できる長期コースの終了について

- ① 高等教育に係る法律改正を受け、現在実施している学位を付与できる長期コース（テ

クニコ・テクノロジーコース) が現在実施しているクラスをもって廃止となり、2015年にはこれら全てのコースが終了することとなる。その後は学位を付与しないものの一層専門性・技術面に特化したコンピテンシーベースの中長期訓練コースを実施する予定であり、現在プロジェクトを通じて学んだコース開発の知見を活用しながらどのようにコースを実施するか検討している段階である。これらのコースではこれまでに日本から供与された機材を効率的に活用する予定である。

→従来のコースを変更するとなると、通常現場ではさまざまな混乱が起こるものである。現場訪問を通じてこれまでの協力成果がどれほど定着しているか確認したい。(飯田団員)

→供与された機材を活用することを明言していただき頼もしい限りである。本プロジェクトの目標である民間のニーズに沿った訓練実施にあたってはJICAの協力資産を活用しつつ、SECAPが主導して産業界と訓練校をつなげる取り組みを進めていただきたい。(清水)

(4) SECAPが今後担うべき役割について

- ① 短大資格を付与する訓練は終了するが、従来から行っている社会的弱者のための訓練及び求職者・在職者向け短期訓練や今後実施するコンピテンシーに基づいた中長期訓練コースなど、SECAPが担う責務が大きい。国家開発計画である「Buen Vivir 2013-2017」においても人材育成を通じた産業の発展が明記されているところ、政府もSENAIの役割を重視し、予算は十分配賦されている。キト北部職業訓練センターではメカトロニクスや乳製品製造といったニーズに基づいた訓練コースを新たに設けたり、電気・電子分野の訓練を実施する移動教室トレーラー(バン)の活用を始めるなどしている。各地域の雇用情勢についても統計局と情報共有を開始しており、産業界との連携もますます盛んになると考えている。

1. 面談者

Xavier 労働関係省事務次官

Diego 雇用部長

Santiago 課長（社会的弱者、求職者、民芸品認証担当）

Carla 就業コーディネーター

2. 面談日時

2013年11月11日10時-11時 於 労働関係省

3. 当方参加者

熊谷団長、飯田団員、清水団員、菊池専門家、岩永企画調査員、鈴木通訳

4. 面談概要

(1) 挨拶及び今回の調査目的について説明。(熊谷団長)

(2) Xavier 事務次官より職業訓練分野に係る労働関係省の役割説明

① 訪問を歓迎するとともに、これまでの協力に感謝する。われわれは国家開発計画に示されているとおり、人材育成を通じた発展に重点を置いている。生産マトリックスの改善における SECAP の役割を重要視しており、必要な予算を配賦している。就業のための公共サービス、生産的研修が必要。65 万人以上がこの恩恵を受けているところ、就業公共サービスの責任者を配置し、全国各地にある求職者を就労、社会のネットワークに組み入れる職業訓練の紹介などを行っている。また、日本とは 10 年以上の協力の歴史があり、評価だけでなく、今後の関係を深めることも重要と考える。

→プロジェクトへの積極的なサポートについて感謝申し上げる。エクアドルは貴省の効果的な政策によって非常に低い完全失業率を達成していると認識している。ただ、ここ数年で完全失業率が改善されているものの、定職を得ていない労働者を含む不完全失業率に大きな変化がない点を注視する必要がある。今後不安定な就業状況にある人たちが安定した雇用につながるためにも職業訓練の重要性は非常に高い。(清水)

→指摘のとおり。そのためにも、雇用政策を拡充するだけでなく、生産マトリックスにおいて求められる人材を育成することが安定した雇用状況達成につながると思う。就業公共サービスが管理した就職者は約 4,000 人であったが、うち 40% は実際に就労し、多くが SECAP 研修者であった。SECAP は組織改変を行ったが、産業に必要な人材を育成するという重要性は省として変わっていない。新法により、高等教育、技術教育、職業訓練の各機関の役割分担が明確にされたが、SECAP はフォーマルな教育を受けた人材と、労働市場が必要とする人材のギャップを埋める機関となる。新法の下、SECAP の訓練校では求職者が大学に行っていなくても職能のコンピテンスを身に付けることができる。また、「二重教育法」によって、大学に行きながら職能訓練を受けることも可能となる場所、新法はエクアドルの人材育成ニーズにあった法律であるといえる。(Xavier 事務次官)

→生産マトリックスに沿って新たな産業に必要な人材を提供することは大変難しいのでは？

工夫をしていることがあればご教示願いたい。(熊谷)

→確かにそう。現在は、「今その人にあるコンピテンシー」に合わせて就労を考えるが、新たな産業に適応する訓練を行うことを、2014年から計画している。就業率と不完全就業率が、都市に限ってではあるが、もともと不完全就業率(潜在失業者)が高かったのが、現在、安定雇用者の率の方が高くなり、逆転(好転)した。(Carla)

→2014年からの計画とはどのようなもの?(熊谷)

→すぐには実現できないが、産業界が必要とする研修を設定していく。まだない研修がたくさんある。金属機械分野、石油化学など、これから研修内容を変えていくものもある。(Carla)

→半成熟産業や、輸入代替、輸出代替なども考えている。金属機械などはその事例。また、現在ペルーなどから輸入している自動車部品も同様。バナナ、エビなどの一次産品は、対外的な影響もあるので、単体でなく加工して輸出することも検討。(Xavier 事務次官)

② Santiago 課長は社会的弱者、求職者、民芸品作成者に対する政策を担当し、Carla 就業コーディネーターは雇用政策を担当。労働関係省では「就業のための公共サービス」を実施しており、約4,000職種の職業紹介をこれまでに60万人に対して行った実績をもつ。生産マトリックスに基づいて、必要なポストに適切な人材が配置されることが重要と考える。

→民芸品に係る取り組みについてぜひうかがいたい。アフリカなどでの職業訓練を考えるとき、こうした取り組みは非常に重要であり、参考とさせていただきたい。(熊谷団長)

→労働関係省では民芸品作成業者に対して認証を行っている。認証を得た業者は付加価値税納税免除のほか、従業員に対する賞与(通常雇用主は12カ月の雇用につき労働者に2カ月分の賞与を与える必要がある)の免除を受けることができる。(≒企業にとって雇用しやすいのでまず正規雇用者を増やしていくことができる。)見習い従業員が見習い期間中に一定の給与を保証される制度もある。(Santiago 課長)

→民芸品の品質を担保するための認証ではなく、(社会的弱者を多く雇用する)民芸品作成業者を支援するための取り組みである。(菊池専門家)

1. 面談者

キト北部訓練センター長、他各部局長、訓練指導員 など

2. 面談日時

2013年11月11日14時30分 - 16時 於 キト北部訓練センター

3. 当方参加者

熊谷団長、飯田団員、菊池専門家、鈴木通訳

4. 面談概要

① 従来の協力関係に感謝。以前のプロジェクト、無償資金協力で当センターと協力してきたわけだが、記録によれば、その際に、機材管理方式を変更し、一指導員が個々の機材を担当していたのを、分野・センター横断的に管理・助言できるようにしたはず。現在はどのようにになっているか。(熊谷)

→指導員に機材の担当はさせている。他方、年2回の定期点検に分野の長を置いて、監督・指示・指導している。キトは大規模センターであり、キトから地方の機材の問題について指導に行くことも実施。(所長)

② カリキュラム・教材開発で当センターはどうかかわっているか？(熊谷)

→扱っている分野も多いため、SECAP本部に指導員が関与し、ノウハウを提供。(所長)

③ 新規産業分野に自分自身で能力開発を継続し、指導員がついていくのは、どの職業訓練でも課題になっていると考える。本センターで工夫している点はあるか？(熊谷)

→契約指導員を評価し、契約料を3倍に上げて、新たな技術をもつ良い指導員を契約するようにしている。正規指導員も評価し、評価に通らなければ配置替えとなる。(所長)

④ メカトロニクスなど新たな分野を行っているが、今後新たな分野開拓の予定は？(飯田)

→2016年に建物を大改築するため、その後となる。

⑤ 社会のニーズに応じた訓練コース開拓などはどのように行っているか？(熊谷)

→すべて本部が決めた手法に基づく。全国を9地域に分け、各地域のためのカリキュラム開発担当が1人おり、各地域のセンターと連絡し合っている。地域の特性に配慮。良いものがあればSECAP中央に上げて全国展開する。(所長)

⑥ 今後短大レベルのコースはやらないとして、レベルの高い訓練の展開の計画は？(熊谷)

→「特定の技術」に対応した訓練展開を検討。SETECの作成したプロファイルに基づき研修を行う。しかし、すべてにプロファイルができていないわけではない。プロファイルがなくても企業ニーズのあるものには対応する。これらはセンター独自で行いつつ、SECAP本部にもフィードバックする。(所長)

⑦ 訓練後の評価はどのように行っているか？(熊谷)

→SECAP本部が追跡調査を行おうとしているが、現在では、本部も「訓練の質」を評価しているのみ。訓練受講者のデータベースはあるので、アドホックに、給料の上昇、就職状況などを調査している。(所長)

1. 面談者

Marcos SETEC 長官

Jose 長官アドバイザー

2. 面談日時

2013年11月12日9時30分 - 10時 於 SETEC 本部

3. 当方参加者

熊谷団長、飯田団員、清水団員、菊池専門家、岩永企画調査員、鈴木通訳

4. 面談概要

(1) 熊谷団長より挨拶および調査の趣旨説明

(2) Marcos 長官より SETEC の役割について説明

① 現政権は1期目では主に社会的弱者に対する Human Development 及び Social Inclusion 実現に注力してきたが、2期目に入り、より民間セクターの開発・生産マトリックスの改善に取り組んでいる。こうした背景の下、SETEC は人材開発、職業コンピテンシーの整理、地方政府に対するソーシャルインクルージョン普及・アドバイス、国家開発における研修・訓練の主軸化などに取り組んでいる。

② SECAP は社会的弱者支援において重要な機関。SETEC の予算源のひとつである、私企業従業員からの所得税 30% を SECAP に配賦し、先住民や障害者といった 23 の優先セクターの訓練に充てている。高等教育に係る法律改正の結果、SECAP は高等（短大）レベルの訓練コースを行わないこととなった。

→ SECAP の役割についてうかがいたい。高度技能訓練はどこが所掌することになるのか。
(熊谷団長)

→ 社会的弱者への訓練は SETEC の予算を用いて SECAP が行う。他方、産業界のニーズに沿った高度な技術訓練については SETEC が所掌し、どこに担わせるか決めていく。こうした訓練は SECAP のような公的機関だけではなく、多くの民間企業によっても行われているものなので、SECAP が（よりニーズに沿った訓練を実施できるよう）競争力をもっていくことが重要。(Marcos 長官)

(補足：SETEC として今後 SECAP における新規の（学位は取得できない）中長期コース実施を妨げるものではないものの、そちらには SETEC からの予算が配賦されないためあまり関心を払っている様子はない。)

③ 産業界のニーズは常に変化しており、常に動向を把握しておく必要がある。例えば現在の機械工には PC 操作など以前は必要とされなかった知識が必要となっているし、工場の生産ラインリーダーには英語などの言語能力が求められる。社会投資に見合った職業プロファイルが必要である。古い機材を大切に使用しても意味はない。また、将来のニーズを見越した人材育成も同時に行う必要があると考える。

→ 同意見である。ニーズを機敏に察知するためには現場での課題と域内市場の状況を知ることが重要と考える。本プロジェクトでは SENAI の協力を得て実践的な職業プロファ

イル作成のノウハウを学んだ。ぜひ今後も実践的なプロフィール作成について訓練部門をもつ SECAP と幅広いネットワークをもつ SETEC 間での協力を強化してもらいたい。
(清水)

→了解。SETEC ではコンピテンシーに基づいた訓練を進めており資格基準を作成している。例えばエクアドルには4万人の警官と6万人の民間警備員がいるが、彼らは交通整理に関する訓練を受ける機会がなかった。SETEC では必要なコンピテンシーを精査したうえで年間1万5千人ほどに研修を実施している。一例を挙げると、これらの人材は観光客に道を聞かれることも多いが、「知らない」と済ませるのではなく、正確な案内をする、道を調べる、など適切な対応ができる「コンピテンシー」が求められる。このように職務遂行に必要な知識・技術を用いて、良い対応ができる人材を育成しなければならない。

- ④ SETEC ではその他人材育成に係る小～中規模の融資を行っている。これは生産マトリックスにおける観光、医療品産業といった14の優先セクターを対象としたものや、地方との協力を前提としたものなど、さまざまなスキームがある。

5. Marcos 長官より飯田団員に対して、日本におけるコンピテンシーの概念に対する質問

- (1) 職業訓練と教育の違いについては明確に線引きするのが難しい部分もあるが、概念的には成長過程における学習段階(教育)と能力別の技能習得(コンピテンシー)という考え方ができると思う。教育においては初等教育から中等、高等と成長段階において順を追って積み重ねていくことが求められるが、技能に特化した訓練というものは年齢を問わず、一つの技能、一つの分野に対する知見を学ぶことができる整理になっている。これらコンピテンシーに基づいて組み合わせた訓練であれば、その順序を入れ替えても成立することが大きな特徴といえる。(飯田団員)

JCC 議事録

1. 面談者

Paulina SECAP 総裁 (プロジェクトディレクター)
(Fernando 局長はじめ関係者が同席)

2. 面談日時

2013 年 11 月 13 日 16 時 - 17 時 於 SECAP 本部

3. 当方参加者

熊谷団長、飯田団員、清水団員、菊池専門家、岩永企画調査員、鈴木通訳

4. 面談概要

(1) Fernando 局長より JCC 開催の挨拶

(2) Fernando 局長よりミニッツに基づき調査結果について説明 (付属資料 1. M/M 署名版参照)

① 今回の調査結果についていくつか質問したい。われわれとしては持続性という観点を本案件のみならず政策レベルにおいて重視している。職業訓練は国家開発計画において重視されている分野であり、SECAP には十分に予算も配賦されている。そして ISO 導入などに基づいた組織強化にも努めている。調査結果ではこの点についてあまり評価がなされていないようにみえるが、どういった変数がかかってこうした評価になっているかを知りたい。(総裁)

→持続性について正負両方の情報を記載している。予算面で十分な継続性が担保されている点は評価できるが、技術面・組織面では頻繁な人事異動がプロジェクト成果の発展において課題となる点は記載しておく必要がある。政策面の持続性ももちろん見るが、こちらは妥当性で高く評価している。(熊谷団長)

→まずご理解いただきたい点として、今回の調査結果は他案件と比較しても良好なものである。特に有効性やインパクトで正の成果が多く、そちらと比べると相対的に持続性のネガティブな文面が目立ってしまうのかと思う。(清水)

→国家計画において職業訓練が重要である = SECAP の持続性が担保されているという点について、日本のエピソードをご紹介したい。日本において職業訓練の重要性があるにもかかわらず、私が所属していた能力開発機構は政府の判断によって廃止となった。しかし、JEED と統合して機能を存続することができたのは民間企業から機構が果たす人材育成の役割に対して要望があったことが大きい。しっかりと民間のニーズに基づいた訓練を行っていくことが重要である。(飯田団員)

→エクアドルにおける職業訓練の重要性は政党レベルのものではなく、国家開発の中にしっかりと位置づけられたものである。学卒資格を付与できる中長期コースは廃止となるが、certificate を発行するより専門的なコンピテンシーに基づいた訓練を行う予定である。(総裁)

→先にも調査団から述べたとおり、今回の調査結果は概して良いものであるとわれわれは

認識している。もともと当方の原案でも、この部分は、中程度か比較的高いかで迷い、両方記載しておいたという事情もある。本評価は合同評価であり、もしこの点が現在の文言で趣旨が伝わらないのであれば、エクアドル側の意見に基づき文面を修正したいと思う。(熊谷団長)

(両者了解のうえでミニッツの文面を修正)

(4) SECAP 総裁、調査団長によるミニッツの署名 (付属資料 1. M/M 署名版を参照)

1. 面談者

Ivan 労働関係副大臣（大臣代行）

Xavier 労働関係省事務次官

2. 面談日時

2013年11月14日9時30分 - 10時30分 於 労働関係省

3. 当方参加者

熊谷団長、飯田団員、清水団員、菊池専門家、岩永企画調査員、鈴木通訳

4. 面談概要

(1) 熊谷団長よりミニッツに基づいて調査結果概要報告（付属資料1. M/M 署名版参照）

(2) 副大臣より所感

① 提言部分について、人材の確保にかかる項目など SECAP 総裁の承認は得ているか？

→人事異動については政府の方針であることは調査団でも認識している。SECAP で対応できる範囲はどこまでなのか、SECAP も認識している。この項目は SECAP の責任範囲において努力してほしい旨を記載したものである。（熊谷団長）

② 効率性について、総裁の交代が正のインパクトをもたらしたとあるが、実際のプロジェクト活動はもっと事務方レベルで行われたところ、あまり総裁交代は影響がないのではないか。

→ご指摘の点はもっともである。ただ、現総裁が来られる前は人事交代が非常に頻繁であり、プロジェクト活動のカウンターパートも定まらない時期があった。組織はトップの影響を大きく受けるが、現総裁が来られてからは組織全体の本案件に対するコミットメントがさまざまな形で改善されており、表記のような記載となっている。（熊谷団長）

③ これでプロジェクトは終了するが、専門家帰国後、今後 JICA とのコンタクトはなくなってしまうのか？

→専門家は12月で帰国するが、プロジェクトが終了したとしても JICA 支所があるので何かあれば支所にコンタクトをお願いしたい。（熊谷団長）

④ われわれとしては今後も JICA との協力を継続したいと思うが、現地大使館員とのやりとりなどを通じてその希望が叶えられる可能性は低いと察している。しかし、エクアドル政府として、日本との友好関係は重要であるところ、今後その枠組みの中で何か協力できることがあればぜひサジェスションが欲しい。

→今日の ODA をとりまく趨勢からみて、今後エクアドルにこれまでと同じような協力を続けることができず申し訳なく思う。こうしたつらい気持ちは何とか協力を行いたいと考える一方で、自らが決して希望しているわけではない本邦側の趨勢を伝えなければならない現地大使館、支所が一番感じているものと思う。大使館員も決して協力に消極的なわけではない。現在、日本の経済状況にもかんがみ、エクアドルでも実施しているデジタル TV の導入やペルーでの鉄道円借款など日系企業進出に関係する事業に関しては採択時の後押しも大きい。一方で貧困削減などの観点での協力も引き続き重視している

- が、それらは、どうしても GNI の高い中南米の国々はアフリカ諸国に比べて相対的にプライオリティが後になってしまう。こうした状況をご理解いただきたい（熊谷団長）
- 状況は承知した。（Ivan 副大臣）
- 自分は先日まで本部中南米部で勤務しており、少し本部側の動きについて説明させていただきたい。中南米部では民間連携に力を入れており、投資を呼び込むべくさまざまな対応を行っている。例えばエクアドルであれば生産マトリックスを企業にアピールすることで興味をひきたいと考えている。まだ慎重に検討している状況であるところ具体案にはなっていないが、検討は進めている。（岩永企画調査員）
- JICA がエクアドルへの協力をやめるわけではない。協力協定も結ばれており、岩永から説明があったとおり、支所・大使館も含めて協力の維持・拡大の努力を続けている。今後、日系企業の投資が入れば、適切な人材育成が必要となる。こうした取り組みの結果、近い将来再び人材育成に注目が集まることも十分考えられる。同じ形での協力継続は難しいからかもしれないが、両国の良い関係は今後も続いていく。本案件についても終了するが、現総裁の良いイニシアティブの下、成果を活用していってもらえると思う。（菊池専門家）
- これまでの協力には大変感謝している。われわれの対話の扉はいつでも開いているので、ぜひ今後も対話を続けていきたい。（Ivan 副大臣）

1. 面談者

- ① 小瀧駐エクアドル大使
- ② 熊倉一等書記官

2. 面談日時

2013年11月14日15時 - 16時 於 在エクアドル日本大使館

3. 当方参加者

熊谷団長、飯田団員、清水団員、菊池専門家、岩永企画調査員、鈴木通訳

4. 面談概要

(1) 熊谷団長より挨拶及び調査結果報告説明

(2) 小瀧大使より所感

- ① 調査を実施してもらい感謝。ミニッツや調査結果報告では比較的良い評価、と記載されているが、当方としては非常に良い成果を収めた案件だと理解している。本邦においてもぜひその成果は発信してもらいたい。議員団が訪問した時も会計検査院からも大いに評価された。今後の協力について、後継案件がないという理解であるが、前向きに何らかの協力を検討してもらえると幸いである。

→いただいたご意見は大変ありがたい。一方でODAをとりまく状況や中南米に対する協力の相対的な状況を考えて時、技術協力含むグラントにこれまでのような大きな投入を継続することは難しい。ただし、これまで長年にわたって構築してきた協力関係が途絶えないよう、比較的融通が利くフォローアップやシニアボランティアの派遣を検討できればと思う。(熊谷団長)

→シニアボランティア派遣については同意見。(小瀧大使)

→フォローアップのスキームは先方の要請を取り付ける必要があるか?(熊倉一等書記官)

→シニアボランティアのなかには高い知見を有する民間退職者がおり、エクアドルの状況に合っている。フォローアップについては現在ちょうど、先方の「なんらかの要望の文書」をとるか否かなど制度見直しについてJICA内で議論があるところだが、従来の手続きでは必要なし。いずれにしても、統一要望調査による要請ベースではない。(熊谷団長)

- ② エクアドルのポテンシャルについて、民間企業関係者(トヨタ)に話を聞くと、まず人材のレベルの高さと勤勉さを挙げていた。次に日本企業進出の可能性について、現在エクアドルではプラスチックや繊維分野の製品を多く輸入に頼っており、質も値段も高いアメリカ製と、値段は安いけど質も低い中国製が主に市場に出回っている。ここで知見をもった日系の中小企業が進出すれば中間層のシェアを相当程度獲得できると思う。また、エクアドル単体での経済規模は大きくないが、Pacific Allianceやアンデス同盟という域内規模で見たとき、経済状態が良いコロンビア、ペルーと一体のバリューチェーンと見ることができ、製造業などにも可能性が見いだせる。生産マトリックスに沿った形での協力可能性はあるのではないか。

③ エクアドルにおける職業訓練については世界議員団から高い評価を受けるなど実績がある。エクアドル政府も職業訓練を重視しており、人材育成の域内拠点もしくはテクニカルセンターとしての役割も期待できるのではないか。また、SECAPの訓練校は、先日行われた会計検査でも高い評価を得ている。

→ペルーやコロンビアの民間企業でSECAP訓練校卒業生が就労している例は数多い。(菊池専門家)

④ 本案件の前フェーズでは社会的弱者支援に重点を置いていたが、エクアドルは世界有数の難民受入れ国である。こうした取り組みはJICAの協力量針にも沿うのではないか。

→これほどC/Pや本邦関係者に協力が評価されている中で次の協力を明言できないのは^{じく}忸^じたる思いである。先にも述べたが、中南米をとりまく大きい流れがあるため、C/Pにも期待させるような返答をしていないが、今後の方針如何。また、民間連携や中小企業進出などの切り口で本地域に注目が集まった際にはこれまでの協力資産・信頼関係を活用して協力をぜひ行えればと思う。(熊谷団長)

(3) 関連情報

① 外務省南米課長が12月にクエンカ職業訓練センターを訪問する予定。

1. 面談者

松山 JICA エクアドル支所長、岩永企画調査員

2. 面談日時

2013年11月14日18時30分 - 19時30分 於 JICA エクアドル支所

3. 当方参加者

熊谷団長、飯田団員、清水団員、菊池専門家、鈴木通訳

4. 面談概要

(1) 熊谷団長より調査結果報告説明

(2) 飯田団員より調査所感

① これまで JICA が供与した機材は適切に活用されており、協力を通じて開設されたコースも問題なく運営されている。しっかりと成果が根付いている印象を受けた。ただし、良くも悪くも協力を行った当時のものをしっかり使っている、というところもあり、新しいニーズに SECAP が今後どのように対応していくか、課題が残る。

② フォローアップなどで今後考えられる取り組みとして、訓練コースが内容を伴ったものかどうか課題レベルからのコース見直し、診断方法の指導や、今後本プロジェクトを通じて作成されたカリキュラム及び教材を用いた新規コースのモニタリング・評価といったものが考えられる。成果が現場レベルでの取り組みにどう反映されるか、じっくり見てみたい。

(3) プロジェクト機材について

① プロジェクトの終了前に専門家が帰国することとなるが、携行機材の引き渡しは来年3月のプロジェクト終了時か。(松山支所長)

→携行機材は本部のみならず各訓練校にも供与しているので、詳細は自分がいる間に整理した方がよいかと思う。12月の帰国前にインベントリーを作成して相手と取り交わしたい。(菊池専門家)

(4) 今後のエクアドルにおける本分野の取り組みについて

① 情報共有までに、労働関係副大臣へ ODA をとりまく現状と同分野の協力を行う難しさ、そして現地大使館、支所が置かれている立場の難しさをお伝えしている。(熊谷団長)

→今後の取り組みについては政策協議を通じて検討する予定。(松山支所長)

3. エクアドルにおける職業訓練について（前プロジェクトによって2011年6月に作成された資料から抜粋）

第5章 エクアドル国における教育システムと職業訓練

1. 学校教育システム

エクアドルでは、学校教育である初等教育と中等教育は教育省、高等教育は国家高等教育科学技術庁(SENESCYT)そして職業訓練は職業訓練庁(2011年3月に新設、以前は労働関係省)が管理している。なお、初等教育、中等教育及び高等教育の現状は次のとおりである。

(1) 初等、中等教育の現状

1996年に教育制度の改革が行われ、初等教育6年間に前期中等教育(中学校)3年間を加えて9年間の基礎教育課程とした。その後、就学前の1年間を加え、初等教育6年間、前期中等教育課程3年間(中等教育課程の中では基礎課程(ciclo básicoと称される)の計10年間は一般基礎教育課程となっている。

その後、入学する日本の高等学校に相当する後期中等教育に入学することになるが、「多様化コース(ciclo diversificado)」に入り、教養、科学、技術の3分野の何かを選択しなければならない。現在は、一般統合課程(BGU)(Bachillerato General Unificado)か、科学専攻に技術分野を組み入れた多分野課程という選択肢も新たに加わった。技術分野の課程については、更に工業、農牧業、商業・サービス業に分けることができる。多様化コースは、①前期中等教育修了者向け短期課程(1-2年)(carreras cortas post-ciclo básico)と②3年間の課程に二分される。なお、2008年憲法では、基礎教育課程だけでなく、就学前教育及び後期中等教育、或いは(後期中等教育)相応の教育についても義務付けられた(憲法第28条)。

後期中等教育課程の卒業時には、選択した専門科目に応じて、後期中等教育卒業資格(bachillerato)が付与され、希望者は、高等学校卒業生用課程(ciclo de post-bachillerato)として、技術専門学校や教員養成機関、或いは大学等の高等教育課程に進学することになる。

他方、当国では、スペイン語だけでなくキチュア語による二言語教育の学校が存在するが、現在では教育省の異文化間二言語教育局(DINEIB)が担当している。

(2) 高等教育の現状

エクアドルにおける高等教育は、大学、ポリテクニカ(工科大学)及びテクニコ・テクノロジー高等学院により構成され、設立においては大学とポリテクニカは国会、テクニコ・テクノロジー高等学院は国家高等教育化学技術庁の承認が必要である。

他方、教育レベルでは、大学とポリテクニカルが担当する学士課程が4～6年、修士課程が1～3年及び博士課程2～4年となっており、テクニコ・テクノロジー高等学院が担当するテクニコ・コースは2年、テクノロジー・コースが3年となっている。テクニコ・テクノロジー高等学院が、提供する訓練コースは後述する職業訓練と同様に生産分野において従事できる実践的な内容になっている必要がある。

【エクアドルの学校教育システム】

管轄機関	システム	形態	レベル	学位	期間	学校の種類	管轄
教育省	基礎教育課程	就学	正規教育	就学前教育		公立校 Fiscomisional ¹² 市立公 私立校	スペイン語 異文化間二言
			特別教育	一般基礎教育	10年		
			社会人教育	後期中等教育	高等学校卒業資格 (Bachiller)	3年	
		非就学	生涯庶民教育				
国家高等教育科学技術庁 (SENESCYT)*	高等教育		中級技能者	技術課程 上級技術課程 教職資格	2年 3年 3年	工科学校、高等 技術専門機関 ¹³ 、 教員養成機関	
			第3レベル	学士(Licenciatura) 或いは相当の学位	4-6年	大学	
			第4レベル	各専門職に応じた称号 (Especialista) 修士号(Master) 博士号(Doctor)	1-3年 1-3年 2-4年	大学院	

出所: "Datos Mundiales de Educación VII Ed. 2010/11" (versión revisada), UNESCO-IBE, Julio 2010, P8 のデータを基に作成。

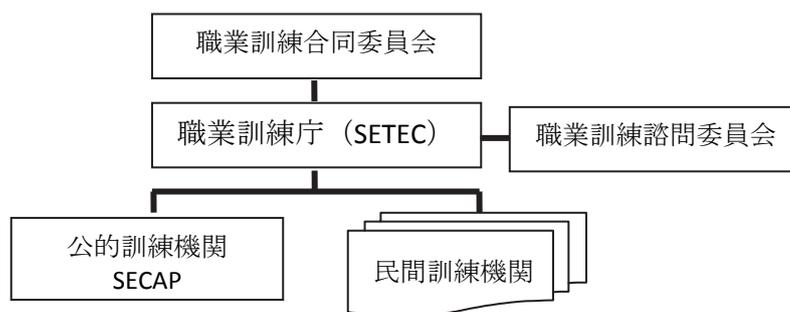
<http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Ecuador.pdf>

*旧国家高等教育審議会 (CONESUP)

2. 職業訓練システム

今年 3 月に公布された大統領令第680号によると、新職業訓練システムは「職業訓練合同委員会」、
「職業訓練庁」(SETEC、旧 CNCF)、「職業訓練諮問委員会」、「職業訓練機関」及び「職業訓練受益者」
により構成されている。なお、「職業訓練機関」は労働関係省管轄の職業能力機構 (SECAP) や民間訓
練機関 (2008年の CNCF 認定の民間訓練機関は92機関に及ぶ) により構成される。

【エクアドルの職業訓練システム】



¹² 国公立校、国による出資を受けている宗教法人が運営する学校

¹³ 高等教育組織法第118条a)(2010年10月12日付補足官報第298号)によれば、高等教育の水準の一つとして、大学・大学院の他に、
上級テクニコ・テクノロジーのレベルも含まれている。テクニコにはソーシャル・ワーカーの資格やテクノロジーには看護師、監査官等の資格も
含まれる。

第6章 エクアドル国における産業と職業訓練

1. 産業と職業訓練

(1) 産業人材育成に係る過去の政策

第2章 1. (2)では、過去11年間のうち製造業が成長してきたことを見たが、高まる産業人材育成のニーズに対して、2000年以降、政府は如何なる政策をとってきたのだろうか。次表に、2000年以降に発足した政権下で発表された開発計画で掲げられた政策を時系列的に要約する。

ノボア政権 (2000年1月～2003年1月)	2000年8月に発表した「政府計画2000年～2003年」の中で、国内産業の生産向上を促進するための戦略として、工業分野での人材育成と競争力の強化を図ることとし、産業界の人材の需要に応えるため技術者育成及び職業訓練レベルの改善が掲げられた。
ゲテシエレス政権 (2003年1月～2005年4月)	2003年8月に発表した「複数年政府計画2003年～2007年」で、5つの活動方針を掲げ、その一つである「貧困及び失業との闘い」と「競争力を高めるための生産の改善と生産性の向上」の中で、職業訓練の改善と職業能力開発を通じた人的資源の開発を重点課題の一つに挙げ、取り組みを行ってきた。
パラシオ政権 (2005年4月～2007年1月)	2005年5月に発表した「国家再建計画2005-2007」の6つのテーマの中の「経済政策」及び「人的資源の強化」において、国内産業の生産性向上と職業能力の開発が重要な課題として掲げられた。

(2) コレア政権下の産業人材育成・雇用政策

(イ) コレア政権(2007年1月～)

2007年1月に発足した現コレア政権の国家開発計画としては、国家開発計画(2009-2010)(2007年9月発表)と、2008年憲法に基づいた国家開発計画(2009-2013)がある。両開発計画共に12の戦略と、12の目標が掲げられ、政策に対応する目標値が具体的に設定されている。

国家開発計画(2009-2013)では、労働・雇用、人材育成のテーマで以下の戦略、目標、政策が設定された。なお、コレア大統領は過去の経済政策を新自由主義に基づくものであり、社会的不平等さを深めていったと批判し、権利の完全な行使を通じた労働者の尊厳への尊重や雇用構造の非均質性の是正を強調している。以下は、同計画における人材育成・雇用に係る戦略・目標・政策である。

【国家開発計画(2009-2013)】

項目	人材育成・雇用に係る戦略・目標・政策
戦略	
戦略9.	権利と正義に基づく立憲国家の枠組みの中での包摂、連帯的社会保護及び権利の保障
目標・政策	
目標2	国民の能力と潜在力を向上させる。
政策2-4	ジェンダー、世代、異文化性に焦点を当てた人材育成・養成プロセスを構築する。
目標6	多様な形態の中で安定した公正で尊厳ある雇用を保障する。

政策 6-5	雇用を維持し、新規雇用の創出と不完全失業率・失業率の段階的削減を促進するような経済活動を推進する。
政策 6-6	安全で健全且つ差別をしない包含的な環境にやさしい労働条件と環境を促進する。
政策 6-7	職業訓練プロセスを促進する。
目標 12	Buen vivir のための民主国家の建設
政策 12-5	質の高い適切で継続した範囲の広い公共サービスの管理を促進し、規制メカニズムを強化する。

(ロ)職業訓練関連政策

また、国家職業訓練審議会(CNCF、2011年3月にSETECに移管)は、国家開発計画の上記目標・政策に基づき、職業訓練に係る具体的な政策を「国家職業訓練政策(2010-2013)」(Política Nacional de Capacitación y Formación Laboral)として発表した。

最初に、国家職業訓練政策の基本理念は、当国の人的・生産的開発を支援するような効率的な公共サービスであり、①参加、②公正さ、③アクセス、④職業訓練の質、⑤人材育成の需要と供給の妥当性と一貫性、⑥経済セクターとの連結、⑦地域・地元開発、⑧透明性と説明責任の10の原則から成る。また、分野横断的なアプローチとして、ジェンダー、異なる世代、異文化性、環境保護・擁護及び社会的弱者の観点を定めている。なお、ここで言及されている職業訓練の実施主体は、公的機関であるSECAPに限らず、CNCF認定の民間職業訓練機関も含めたものである。

国家職業訓練政策の具体的な目標と政策は次のとおり。

【国家職業訓練政策で掲げられた具体的な目標と政策】

No.	全体目標
	国家職業訓練政策は、国家職業訓練システムの枠組みの中で、包摂と公正さが実践を伴いながら、エクアドルにおける生産・社会分野での国民の人的開発に貢献することを追及する。その際には、ジェンダー、異文化性及び環境の各面、障がい者に対するケアという側面を配慮しなければならない。
	具体目標
1.	供給を需要と結びつけ、労働能力毎のアプローチを確立するような職業訓練への投資を通じた雇用適性のレベルの向上と、安定した公正で尊厳ある雇用の確保に貢献する。
2.	能力別職業訓練を受講する労働者のスキル・技能の向上を通じて、当国の生産セクターの競争力の水準を引き上げに寄与する。
3.	各種グループのニーズ、及び(計画)地域・地元・セクターの潜在的可能性に対応しながら、職業訓練の範囲と質の達成を保障する。また、国家職業訓練システムの制度性を保障し強化する。
	政策
1.	公共・民間部門の機関の能力と、国家職業訓練システムを構成する機関の間の連携メカニズムを強化する。
2.	経済活動人口(EAP)及び社会的弱者に向けられた労働能力のアプローチをもって、職業訓練を推進し、刷新する。
3.	能力、スキル、技能、姿勢に関する公式な認定を通じた、EAP、社会的弱者及びコミュニティの生

	産システムへの包含を促進する。
4.	連携して継続する形で、質の高い且つ適切な、当該セクターのニーズと計画地域の潜在性可能性に一貫するような職業訓練サービスを持続可能な方法で促進する。
5.	雇用適正、生産性及び共同性 (asociatividad) の水準の引上げに資するような職業訓練プロセスを通じて、国民連帯経済を促進する。
6.	全ての計画地域における国家職業訓練システムに対する EAP と社会的弱者のアクセスを容易にする。
7.	国家地域開発戦略に結びついた生産分野の起業に寄与する。
8.	国家職業訓練システムの強化のための国際協力活動にインセンティブを与える。

続いて、CNCF は、国家開発計画の目標 2、6、12、及び上記政策に基づき、国家職業訓練システムを構成するアクター（労働者、社会的弱者、企業家、職業訓練実施機関、指導者他）との対話¹⁴で得られた提案を組み込む形で、「職業訓練国家計画（2010-2013）」（Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional）を発表した。同プランの政策方針は以下のとおり。また、これに並行し、17 の戦略が掲げられている。

【人材育成・職業訓練プランの目標・政策方針】

No.	全体目標
1.	経済活動人口 (EAP) 及び社会的弱者を対象とする職業訓練への投資を効率的に実行するような構造的・政策的・戦略的なガイドラインをもって、国家職業訓練システムを実施・支援する。また、社会的・経済的・包摂的で公正な発展、且つ自然との調和の中での発展に寄与し、Buen vivir を目指す。
2.	職業訓練への投資を通じた雇用適性のレベルの向上と安定した公正で尊厳ある雇用の確保に貢献する。
3.	排除・差別を行うことなく、継続的な投資のための資金調達を伴う人材育成・職業訓練メカニズムを通じて、持続可能な連帯経済システムの確立に寄与する。
具体目標	
1.	地域開発アプローチの下で能力別の人材育成・職業訓練に資金調達することを通じて、労働者のスキル・技能を向上させることに寄与する。
2.	社会的弱者、非自営・自営労働者を対象とする特定されたセクター別ニーズに関する職業訓練プログラム・メカニズムの提案を展開・実施する。
3.	特定されたニーズと共に提供されたサービスに対応できるよう、需要に応じた職業訓練の供給を方向付けるためのメカニズムを発展・実施し、労働能力別アプローチを確立する方向に導く。
4.	労働能力別の職業訓練システムの設計・実施のための方針を確立する。
5.	職業訓練の受講者のパフォーマンスと職業訓練活動の実施から生じるインパクトを評価する。
6.	職業訓練の質を確保する。
7.	人材育成の文化を強化するための職業訓練に係る活動・結果を社会に普及する。

なお、国家職業訓練プランでは、生産・社会セクターの優先順位についても明記している。これによれば、生産分野については、政府によって定義付けられた 10 の分野として、①観光、②インフラとロジスティックス、③アグリビジネス（果物及び野菜）、④花、⑤林業と木材、⑥ソフトウェアとコンサ

¹⁴2009 年 11 月から 2010 年 1 月にかけて全国 14 都市でワークショップが実施された。

ルタント業務、⑦養殖、⑧バイオ燃料、⑨機械金属、⑩漁業と派生品を確立している。これに加え、生産・雇用・競争力調整省が分析を行い、職業訓練を実施すべき投資分野の優先順位として、①鉱業と水資源、②革・靴、③繊維の3分野を定めている。

更に、地域についても、国家開発計画 2009-2013 年に基づき 7 地域に分け、各地域における重点分野を設定している。

計画地域	対象県	地域別重点分野
計画地域 1	エスメラルダス、カルチ、インバブラ、スクンピオス	観光、商業、安全保障、零細企業、漁業・養殖、農業、牧畜業、工業、手工業、サービス業、金融
計画地域 2	ピチンチャ、ナポ、オレジャナ	鉱業・水資源、林業、観光、アグリビジネス、農牧業、工業、商業、サービス業、教育、保健、環境、石油
計画地域 3	コトパクス、チンボラソ、トゥングラウア、パスタサ	教育、都市開発、観光、農牧生産、手工業、アグリビジネス、持続可能な開発、灌漑、金融サービス、製造業、工業、農産加工業、牧畜業、林業、漁業・養殖
計画地域 4	マナビ、サント・ドミンゴ・デ・ロス・サチラス	漁業、サービス業、農産加工業、農牧業、工業、観光、商業、手工業
計画地域 5	ポリバル、グアヤス、ロス・リオス、サンタ・エレナ	石油、観光、農業、サービス業、金融、アグリビジネス、商業、零細企業、
計画地域 6	アスアイ、カニヤル、モロナ・サンチアゴ	農牧業、金融、零細企業、商業、観光、サービス業、住宅、統合・組織、環境・天然資源、手工業、基礎サービス、農産加工業、牧畜、養鶏、漁業・養殖
計画地域 7	エル・オロ、ロハ、サモラ・チンチペ	農業、牧畜業、鉱業、観光、工業、手工業、商業、サービス業、漁業・養殖

2. 社会的弱者と職業訓練

(1) 過去の政権下の社会的弱者支援

コリア政権が発足する前までは、貧困削減に資する生活水準の向上やインフォーマル・セクターの労働者の能力向上を目的とした職業訓練・技術教育は十分に実施されておらず、対象者を社会的弱者の各グループに特化した職業訓練に関連する包括的なプロジェクトやプログラムも存在しなかった。かかる状況下、貧困層を構成する障がい者、高齢者、コロンビア難民等の社会的弱者の多くが、職を得るための技能がないために、雇用機会を逃したり、貧困状態から抜け出せないものも多々いたのが実状であった。

(2) コリア政権下の社会的弱者支援

政府は、社会的弱者が職業技能を習得し、生計を向上できるよう SECAP の機能強化を通じた社会的弱者の職業訓練サービスへのアクセス向上を重点課題の一つとして掲げた。コリア政権は、2007 年 3 月 27 日付大統領令第 221 号を通じて、SECAP が社会的弱者に対する基礎技能訓練を実施することを予算面で規定し、CNCF が徴収する労働税の 30%を SECAP が実施する社会的弱者のための無料訓練コースに充てることになった。また、憲法に基づき、①若者、②妊婦、③障がい者、或いは④自然災害の危機に晒されている者、⑤失業者、⑥不完全失業者、⑦職人及び見習い、⑧収監者、⑨零細農民及び⑩雇用関係を持たない農村コミュニティのメンバー及び⑪家庭内サービス就労者を社会的弱者として定めた。

また、2011年3月に公布した大統領令第680号で前述の労働税の30%を他の公的・民間職業訓練機関が実施する社会的弱者・庶民のための無料訓練コース実施に利用できる一方、同セクターの職業訓練に要する予算を国家予算でも確保できるよう法整備を行っている。

3. 職業訓練分野における今後の課題

(1) 職業訓練システムの機能強化

前述の大統領令第680号で第5章の「エクアドル国における教育システムと職業訓練」で述べた新職業訓練管理システムを構築し、全ての公的・民間職業訓練機関が国の監督下におくための法的整備を行ったものの、未だ機能発揮までには至っていないのが現状である。早急に同システムを確立し、現在及び将来の技術・技能ニーズを的確に把握し、それに基づいた技能向上と就業拡大のための政策と計画を立案する必要がある。

(2) 職業訓練における調査研究開発能力の強化

地域社会経済、労働者、産業界の多様なニーズを的確に掴み、適切な対応を施すために、職業訓練の調査、研究、開発のための体制を整備し、その能力を強化することが望まれている。それにより、産業構造の変化や技術革新等に伴う訓練ニーズの変化に対応した技能者の育成が達成できる。

(3) 能力評価制度の整備

各公的・民間職業訓練機関が実施する職業訓練や実務経験を通じて習得された職業能力の評価のため、早急に「職業能力評価制度」を導入するとともに、客観的かつ公正な評価基準の整備が必要である。これにより、社会的弱者を含む労働者の技能と地位の向上を図る必要がある。

(4) 実践的な職業訓練システムの開発

新設された「職業訓練庁」の役割の一つに「職務分析に基づくカリキュラム開発手法」の策定が掲げられており、同開発を職業訓練機関、企業、労働者と調整し早急に策定し、同手法に基づいた職業訓練の実施を各職業訓練機関に指導することが急務となっている。

第7章 エクアドル職業能力開発機構(SECAP)

1. 法的位置づけ

SECAPは、1966年に製造業、商業、サービスの労働者及び中間管理者の育成を目的として創設された独立行政法人で、労働者の訓練、資格付与及び認定を行っている。国内において公的機関として唯一工業分野と社会的弱者向けの職業訓練コースを提供している職業訓練機関である。

以下に、時系列的にSECAP創設後から現在までの流れを概観する。

年	主な出来事	大統領令 No. 公布年月	政権
1966	製造業、商業、サービスの労働者及び中間管理者の育成を目的として、社会予防・労働・保健省(当時)の管轄機関として創設。	大統領令 1207 号 1966 年 10 月	インダブル 暫定政権
1978	「労働・社会福祉省の管轄下にある公的な法人格を有する団体」(日本での政府関係特殊法人に相当)と位置づけが変更。	大統領令 2928 号 1978 年 10 月	軍事政権
1997	行政改革一環として SECAP を民間訓練施設と競合させるために公益法人化を求める大統領令を発布。	大統領令 1106 号 1997 年 7 月	ドウラン・バ ジェン政権
1999	SECAP を「民営化」対象機関に含める旨発表。		マワ政権
2000	民営化促進のための「投資促進・市民参加法」(通称トリリー法 II) 第 165 条の発効により、職業訓練資金の用途が新制度に対応するよう変更。 ※法律発効前: 公共・民間部門の労働税(全労働者の給与の 0.5%)が SECAP に一元的に交付。 法律発効後: 公共部門の労働税が SECAP に、民間部門の労働税が CNCF に交付。	2000 年 8 月 18 日付官報追加版 第 144 号	ノボア政権
2001	民間を含めた職業訓練機関の認定、訓練需要の調整、職業労働税の認定機関への配分を目的に国家職業訓練審議会(CNCF)が創設※。2002 年 2 月より活動開始。	大統領令 1821 号 2001 年 9 月	
2001	近代化プロセス法を SECAP にも適応することとして民営化を撤回し、公的機関として存続する。	大統領令 1976 号 2001 年 10 月	
2004	SECAP 本部と傘下の職業訓練センターの組織を変更。	SECAP 議決	グティエ レス政権
2007	社会的弱者に対する無料コースの実施が決定。同コース実施予算として CNCF の労働税としての収入の30%を SECAP 実施の無料訓練コースに充当することが決定。	大統領令 221 号 2007 年 4 月	コア政権
	CNCF が創設された日付(2001 年 9 月)から 2007 年 3 月までに CNCF が徴収し、消化されていない予算の 30%を SECAP が実施する在職者向け(労働税を納めている企業の労働者)の向上訓練と社会的弱者のための無料訓練コースに充てることが規定。	大統領令 280 号 2007 年 4 月	
2009	国家職業訓練システムの変更、CECF の権限、業務の変更、労働税の配分が変更される。	大統領令 1509 号 2009 年 1 月	
2011	職業訓練庁(前 CNCF)、職業訓練諮問委員会及び職業訓練諮問委員会から成る新国家職業訓練システムの確立。	大統領令 680 号 2011 年 3 月	

2. 組織と財政

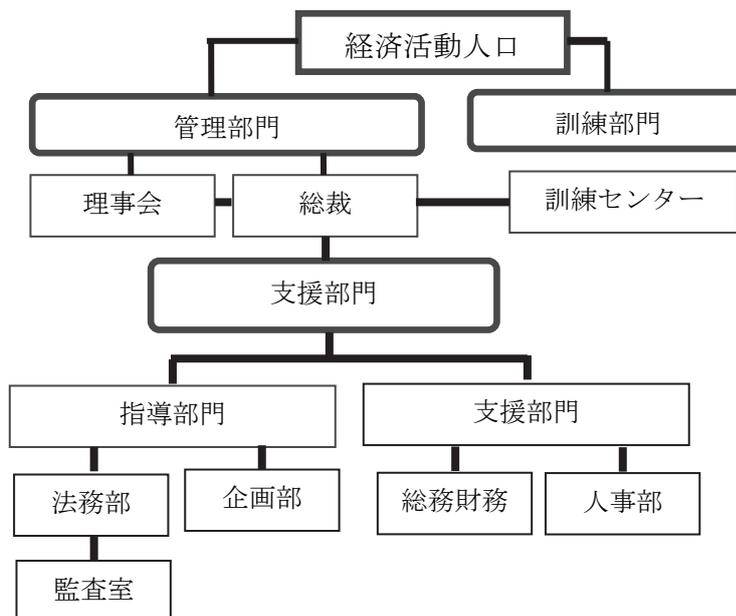
(1) 組織概要

SECAPは、前述の通り労働関係省管轄の公的機関であり、本部には最高意思決定機関である理事会が設置されている。同理事会は、労働関係省、経済財務省、教育省、企画開発庁、工業生産省、労働組合連合会、商工会議所の代表により構成され、理事長は労働関係大臣が務めている。労働関係省内にはSECAPを管理監督する部署は無く、労働関係大臣が直接監督している。

2003年末に、以前の従来型組織形態からプロセス・マネジメント型のフラットな組織に改編され、本部執行部署は総裁室、企画部、総務財務部、人事部及び法務部の5部署になった。現在、業務の効率化と機能強化のために企画部を「企画部」と「技術部」に、総務財務部を「総務部」と「財務部」に分ける方向で組織改正を検討している。また、「国家開発計画2009～2013年」に基づき事業実施地域を7地域に分け、各地域に支局を設置し権限委譲を行う方向で検討されている。

SECAPの職員数は、頻繁に増減されているが、2011年4月末現在計528人となっている。そのうち、213人が契約職員である。なお、SECAPの指導員数は124人と少ない。よって、大半の訓練コースは非常勤指導員が担当している。

SECAP 組織図(フラット方式)】



(2) 運営施設

SECAPは、全国に技術学院1、大規模訓練センター6、中規模訓練センター11及び主張所15の施設を有している。なお、訓練センター別担当分野は次表の通りである。

種類	数	担当技術分野	備考
技術学院	1	工業	アンバット市に所在
大規模訓練センター	2	工業	キト市及びドゥラン市に所在
	2	工業、商業及びサービス	クエンカ市及びアンバット市に所在
	2	商業及びサービス	キト市及びグアヤキル市に所在

中規模訓練センター	10	工業、商業及びサービス	計10都市に所在
	1	印刷業のみ	キト
出張所	15	商業及びサービス	計15都市に所在

(3) 財政予算

SECAPの財源は、①公的機関の給与の0.5%に相当する労働税、②自己活動により発生する資金(授業料)及び③SETECから拠出される社会的弱者訓練予算である。なお、最近の予算確保状況は次表の通りである。

単位:米ドル

予算費目	2007	2008	2009	2010	2011
管理・有料訓練予算	6,916,987	7,481,042	7,952,024	8,885,068	9,105,589
無料訓練(社会的弱者訓練)予算	10,411,478	9,979,419	9,555,195	10,901,704	6,187,895
合計	17,328,465	17,460,461	17,507,219	19,786,772	15,293,484

3. 訓練コース

(1) 産業人材育成(有料コース)

現在、SECAPが実施している訓練コースの形態には、未就業者・失業者を対象とする養成訓練コース、高卒対象の上級訓練コース及び在職者を対象とする向上訓練コースがある。養成訓練には、若年者訓練(13~18歳を対象に2~3年年間の訓練を行う)と成人訓練(18歳以上を対象に1年間の訓練を行う)があるが、何れも統一したカリキュラムや教材が無く、各訓練センターが独自の考えで実施している状況である。上級訓練コースは、技能者育成(テクニコ、2年間の訓練)と熟練技能者育成(テクノロゴ、3年間の訓練)となっている。機械金属、電気電子及び自動車整備分野の上級訓練コースについてはJICAの技術協力により作成されたカリキュラムと教材が本コースを実施している大規模訓練センターに配布、利用されている。その他の訓練コースについては現在漸く統一したカリキュラムと教材の作成に着手している状況である。次表に2010年の実績を示す。

コース形態	コース	コース数	コース修了者数(人)
養成訓練コース	中卒若年者対象の訓練コース	131	2,757
	中卒成人者対象の訓練コース	51	1,070
上級訓練コース	高卒対象のテクニココース	43	828
	高卒対象のテクノロゴコース	77	1,310
向上訓練コース	在職対象の訓練コース	5,361	85,040

(2) 社会弱者養成(無料コース)

前述の通り、コリア政権は社会的弱者の職業訓練を重点課題の一つとして掲げ、2007年にCNCF(現SETEC)が徴収する労働税の30%をSECAPが実施する社会的弱者の基礎技能訓練コースの実施に当てるための法的措置を採った。それを受け、同年にSECAPは試行錯誤に「45時間」の各種訓練コースを全国的に展開し、更に2009年にJICAの技術協力により就業を目的とした「90時間~225時間」の訓練コースを導入した。

また、2010年初頭から「雇用パートナーシップ」、「パン職人パートナーシップ」、「タイヤ修理パートナーシップ」等の政府の各種社会的弱者支援プログラムの実施においてJICAの技術協力を通じて開発された「パンク修理コース」、「製パン製菓コース」、「左官コース」等各種コースが利用されている。次表に2010年の基礎技能訓練コースの実績を示す。

コース形態	コース数	コース修了者数
基礎技能訓練コース	13,220	155,467

注:コースは、全て1コース45時間で算出。本コース数に3時間のセミナーも含む。

なお、社会的弱者に対する無料訓練コースはSECAPにより独占的に実施されていたが、本年3月のSETEC誕生に伴い、他の公的・民間職業訓練機関も上述の労働税を利用し実施することが可能となった。

また、SECAPは2010年の職業訓練プログラムの中で次の目標、政策及び戦略を打ち出している。

【社会的弱者のための職業訓練プログラム(2010年)】

No.	全体目標
	労働市場への編入・再編入と社会・経済・科学技術の分野における発展に貢献するような、包括的な職業訓練を無料で提供し、実施することで、社会的弱者の人材を強化する。
	具体目標
1.	社会的弱者の知識・スキル・技能・価値を発展させ、向上させる。
2.	社会的弱者のニーズと潜在的可能性とコースのカリキュラムを連結させる。
3.	社会的弱者の個人・社会的ニーズに対応する目的で包括的に職業訓練を施す。
4.	生産分野のマイクロ企業を立ち上げるための技術支援や技術を提供する政府の社会プログラムを支援することで、裨益者である社会的弱者に対する雇用を保障する。
	政策
1.	社会的弱者の居住地区においてコースを優先的に展開する。
2.	コースのカリキュラムは、主軸に知識・スキル・技能の構築を、分野型の軸として、人間開発と零細企業運営達成のための市民の価値に係る職業訓練を含む。
3.	社会的弱者のための職業訓練のコースは無料とする。
4.	融資や社会的支援に関する政府の社会プログラムに社会的弱者を組み込むことを助言しながら、雇用機会を促進する。
	戦略
1.	職業訓練の実質的なニーズを特定するために、異なる社会プログラム・プロジェクトを担当する機関との戦略的同盟を確立する。
2.	コースのカリキュラムを策定する。
3.	雇用適正を改善するために、裨益者である社会的弱者に対して職業訓練を施す。

出所: "Planes y Programas", SECAP, 2010. <<http://www.secap.gob.ec/Documentos/PlanesProgramas.pdf>>

4. 国際協力

SECAPは、発足後20年以上に亘りドイツの技術協力(専門家派遣、研修員受け入れ、機材供与)を受け、一方、世界銀行から訓練施設の建設のための借款を受けている。また、この他にイタリア、スイス、米国及びブラジルからも小規模の技術協力を受けているが、1990年初頭に各国の援助が終了している。なお、日本の協力については次章で詳述する。

5. SECAP の今後の課題

(1) 組織強化

SECAP の本部及び傘下の訓練センターが日本の技術協力により強化されつつあるが、近年産業人材育成に加え、社会的弱者に対する訓練の実施など業務が拡大している。また、新職業訓練システムの導入とそれに伴う法改正により今まで独占的に実施してきた社会的弱者向けの「無料基礎技能訓練」の実施を民間の職業訓練機関と競合する必要がある。よって、①実際に労働市場や産業界のニーズにあった訓練コースや②社会的弱者の就業率向上に連結した訓練コースを開発するために、政府の政策や支援プログラム、地域社会経済、労働市場の多様なニーズやその変化を調査、研究し、その結果に基づき訓練コースの開発を行うため、調査研究開発部署を新設強化することが急務となっている。

(2) 長期養成訓練コースの実施

SECAP は、政府の方針に従い社会的弱者の訓練を短期の「基礎技能訓練コース」を通じて実施してきたが、コース修了者の就業率向上のため、更にコース内容を充実させ、コース受講者に実践力と即戦力を付けるために、職務分析に基づくコース設計と実際の生産現場と実際の製造設備による実習(企業実習)の導入が必要となってきた。

(3) 職業訓練庁への支援

今までに蓄積されたノウハウと新たに「職務分析」や同分析に基づく「実践的なカリキュラム開発手法」を習得することにより、エクアドル国の実情にあった実践的な職業訓練コースの確立と「能力評価制度」の導入において新設の職業訓練庁を支援する又はリーダー的な役割を担うべき施策を講じることが重要である。

(4) 訓練コースの質改善

SECAP の訓練コースは、日本の技術協力の成果もあり、大幅に改善されているが、更に調査研究開発能力を強化し、それぞれの産業、訓練対象者、地場産業のニーズに沿った訓練コースの開発実施が望まれている。

(5) 指導員の能力強化と実習場の整備

今までに実施された JICA 技術協力を通じて開発された各種訓練コースを全国的に展開するために日本の非協力訓練センターの指導者の再訓練と実習場の整備を進める必要がある。また、JICA により供与された機材の多くは既に 5 年以上利用されており、今後その機材が時代遅れ又は老朽化され更新する必要がある。そのため、施設・整備費の予算確保を講じる必要がある。

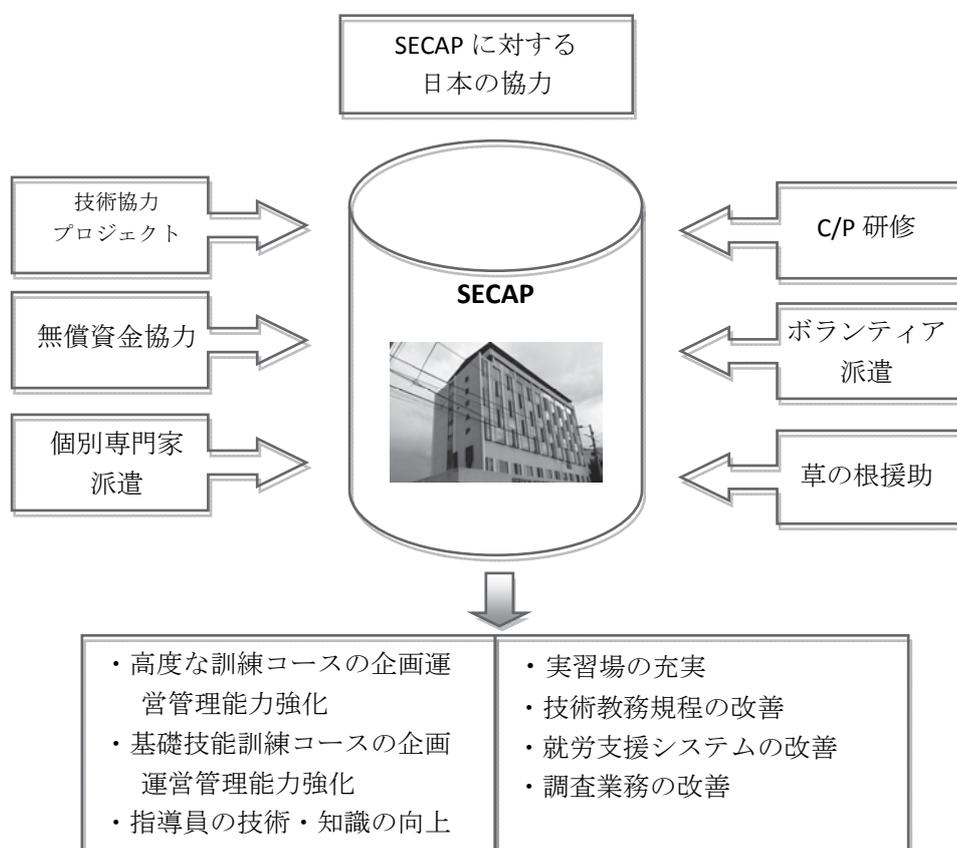
第8章 職業訓練における日本の協力

1. 日本の協力概要

エクアドル国は、歴史的に我が国と友好関係にある一方、南米諸国の中でも最も開発の遅れている国のひとつであり開発需要が大きいことから、我が国は無償資金協力や技術協力を中心とした多くの援助を実施してきた。その中でも、SECAP に対しては「プロジェクト方式技術協力」、「無償資金協力」、「個別専門家の派遣」、「単独機材供与」、「ボランティア派遣」及び「草の根援助」といった多くのスキームを活用し包括的な援助が実施されている。

前述の通り、SECAP は創設以来長年に亘りドイツを初めとする多くの国から技術協力を受け、全国規模で技能者や技術者の養成を実施し、地場産業の育成と工業分野の発展に寄与してきたが、90 年代初頭に各国の援助が途絶えた後、政治的介入、設備投資の減少等と言った理由から管理運営上の問題、施設・実習用機材の老朽化、指導員の質の低下、更には近年の技術の高度化により産業界が求めるニーズに質・量とも十分に対応できない状況に直面し、労働者側及び企業側からの強い要求により一時 SECAP の民営化又は廃止が検討されていた。

かかる状況の下、政府は SECAP の運営管理の改善強化のために我が国に対し技術協力を要請してきた。それを受け我が国は前述の通り各種協力を実施し、それぞれが成果を出し、また相乗効果を表し、SECAP の運営管理強化に貢献し、産業界や社会的弱者のニーズにあった訓練コースを提供できる状況になりつつある。また、我が国の協力の成果もあり、外部からの評価が高まり、企業の在職に対する向上訓練コースも年々増加する一方、一部大学の要請に基づき SECAP と大学におけるパートナーシップや連携事業が実施されている。



2. 技術協力

JICA は、1994 年から 2006 年まで SECAP 本部及び傘下の訓練センターに対し「職業訓練運営管理」、「質管理」、「冷凍空調」、「自動車整備」の職種の第三国専門家を含み長期・短期個別専門家を計 12 名派遣している。また、2002 年以降次の通り 2 件の技術協力プロジェクトが実施され又は実施中であり、更に新案件の実施のための協力要請が出ている。

(1) 産業人材育成プロジェクト

本案件は、産業界のニーズに沿った「高度な職業能力を有する上級技能者の育成」を目的に開始し、SECAP の最大規模の訓練センターである「北部地域工業訓練センター(CERFIN)」を拠点に職業訓練指導員の質的向上、産業界のニーズ把握、上級訓練コース及び向上訓練コースのカリキュラム・教材の改定、主要訓練センターの実習場の整備等の活動を実施してきた。

本案件により開発されたカリキュラムや教材、ニーズ調査手法等多くの成果が SECAP の工業訓練センターに広く普及され活用される一方、養成された多くの指導員が CERFIN 内及び他訓練センターの指導員再訓練と新技術コースの開発等の中心的な役割を担っている。また、本案件の実施を通じて蓄積されたノウハウが「社会的弱者のための職業訓練強化プロジェクト」でも多く活用されている。なお、本案件の投入実績、主な成果等は後に記載する表の通りである。

(2) 社会的弱者養成プロジェクト

エクアドル政府は、2007 年に社会的弱者に対する各種支援プログラムを打ち出し、その一環として SECAP を通じて社会的弱者向けの「基礎技能訓練コース」を実施することを決定し、それに必要な予算措置を採った。然るに、従来 SECAP の訓練コースは産業人材育成を目的としており、社会的弱者に対する基礎技能訓練の企画実施のためのノウハウが十分ではなかったため、この取り組みは当初、十分な成果を挙げるができなかった。かかる状況の下、エクアドル政府の強い要請に基づき本案件を立ち上げ「基礎的な技能・知識を有する初級技能者の養成」を目的に基礎技能訓練コースの開発、コース修了者の就業支援制度の確立、実習場の整備等を実施してきている。本案件で開発された各種基礎技能訓練コースは協力対象訓練センターに限らず、既に非協力訓練センターでも広く実施されている。特に、「起業コース」は社会開発調整省や勸業銀行が前述の「人間開発クレジット活用研修プログラム」にも全国レベルで活用している。なお、本案件の投入実績や主な実績は次表の通りである。

【産業人材育成プロジェクトと社会的弱者養成プロジェクトの基礎データ】

	産業人材育成 (2002 年 7 月～2007 年 6 月実施)	社会的弱者養成 (2008 年 11 月～2011 年 10 月実施)
プロジェクト名	エクアドル職業訓練改善プロジェクト	社会的弱者のための職業訓練強化プロジェクト
プロジェクト目標	産業界の訓練ニーズに合致した職業能力を（電気、電子、機械加工、金属加工）有する技術者を大量に輩出できるよう、CERFIN を拠点としながら SECAP 及びその主要な職業訓練センターの運営管理体制が改善される。	社会的弱者向けの基礎技能訓練モデルが SECAP 本部とプロジェクト対象訓練センターで構築され、その普及体制が SECAP 本部にて確立される。
協力対象	CERFIN	CERFIN、CEFIC、CEFIA、CCYSQ、CMQS、CMI、

訓練センター		CMSD、CMA 注：CMI、CMSD 及び CMA は協力重点センター。その他のセンターは支援センター。
協力対象技術分野	機械金属、電気電子	機械金属、電気、自動車整備、建築、工業縫製、調理、起業
日本側投入実績	<ul style="list-style-type: none"> ・長期専門家：7名 ・短期専門家：21名 ・第三国専門家11名 ・C/P研修：17名（日本） ・機材供与：298百万円 ・携行機材：20百万円 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期専門家：2名 ・短期専門家：1名 ・第三国専門家：4名 ・C/P研修：19名（第三国） ・機材供与：1百万円 特徴：近隣諸国のリソースを最大活用。
主な成果	<ul style="list-style-type: none"> ・上級訓練コースと向上訓練コースのカリキュラム・教材開発と普及。 ・上級訓練コースと向上訓練コースの実施と普及。 ・CERFIN 及び後述の無償資金協力対象センターにおけるニーズ調査、追跡調査の実施。 ・上級訓練コース担当指導員の再訓練。 ・SECAP の技術教務規程の大幅見直し。 	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎技能訓練コースのカリキュラム・教材開発と普及。 ・基礎技能訓練コースの実施と普及。 ・全国の訓練センターにおけるニーズ調査、追跡調査の実施。 ・基礎技能訓練コース担当指導員の再訓練。 ・SECAP の技術教務規程の見直しと各種ガイドラインの作成。 ・就労支援制度の確立。

3. 無償資金協力

CERFIN を拠点に実施された上記「産業人材育成プロジェクト」で主要工業訓練センターの指導員の再訓練と活動成果を他訓練センターに普及展開することが計画されていた。然るに、同主要訓練センターが所有する実習用機材の多くが著しく老朽化され、同案件で開発された「上級訓練コース」の展開は困難な状況にあった。また、SECAP は財政難に陥った状態にあり、同機材の更新ができないため、我が国に必要な機材の調達について無償資金協力を要請してきた。それを受け、日本側は要請された機材の妥当性を検証し、協力対象範囲を検討し、必要機材を供与した。本協力により開発された訓練コースが協力対象訓練センターで実施できるようになり、技術協力とのシナジー効果は発揮している。供与された無償資金協力の概要は次表の通りである。

【無償資金協力概要】

供与年度	2006年
機材供与額	809百万円
協力対象訓練センター	<ul style="list-style-type: none"> ・北部工業訓練センター（CERFIN、キト市） ・臨海部工業訓練センター（CERFIL、ドウラン市） ・クエンカ工業訓練センター（CEFIC、クエンカ市） ・アンバット工業訓練センター（CEFIA、アンバット市） ・グアヤキル商業・サービス業女性訓練センター（CCSFMG、グアヤキル市） ・キト・スル総合訓練センター（CMQS、キト市）

協力対象分野	<ul style="list-style-type: none"> ・機械金属 (CERFIN、CERFIL、CEFIC、CEFIA) ・電気電子 (CERFIN、CERFIL、CEFIC、CEFIA) ・自動車整備 (CERFIN、CERFIL、CEFIC、CEFIA) ・工業縫製 (CEFIC、CCSFMG、CMQS)
--------	---

4. 単独機材供与

1997 年度に、当時 JICA のボランティアが派遣されていた CERFIN、CERFIL、CEFIA 及び CEFIC の 4 工業訓練センターに対し自動車整備及び電子工学分野の実習用機材が供与され、現在においても各種訓練コースの実施に利用されている。

5. ボランティア派遣

SECAP 傘下の訓練センターには、1991 年以降機械金属、自動車整備、電気電子、工業縫製、情報、調理などの各種技術分野のボランティアがこれまでに 58 名派遣されている。その一部が技術協力プロジェクトの協力対象訓練センターにも派遣されており、派遣されたボランティアが供与された機材を利用し活動ができ、また供与した機材の効果的使用等を C/P に指導するなど「技術協力プロジェクト」と「ボランティア派遣事業」が連携し「シナジー効果」を高めている。

6. 草の根援助

SECAP に対しては、前述の技術、経済協力の他に 2008 年に「トゥルカン総合訓練センター」の調理、美容、情報の各教室や視聴覚教室の建設のため 8.8 百万ドルに及ぶ「草の根人間の安全保障無償資金協力」が供与されている。本協力は「在エクアドル日本国大使館」が実施したものである。

6. 今後の課題

エクアドルは、従来各職業訓練機関が独自の方針で人材育成を進めてきたが、今後新設された職業訓練庁の管理監督の下に実施する必要がある。また、SECAP も現在までに独占的に実施してきた社会的弱者の訓練を民間の職業訓練機関と競合する必要がでてきている。正に職業訓練の新時代に投入していると言っても過言ではない状況である。

また、従来の産業人材育成及び新サービスの社会的弱者の養成においても多くの課題が山積みとなっている。

SECAP は、今まで JICA の技術協力により開発された訓練コースの普及に止まらず、労働市場の多様なニーズと構造変化を調査し、そのニーズを的確に把握し、それに対応する多種多様の訓練コースを研究開発することが必要である。

然るに、SECAP の運営管理体制とその能力が未だ十分とは言える状況に至っていないのが現状である。よって、新たにその運営管理能力の強化、労働市場と職業訓練とのリンクを戦略的に行うための調査研究開発能力の強化等第 7 章に記載される課題克服ため新たな技術協力が必要となっている。

