

ドミニカ共和国  
経済計画開発省(MEPyD)  
国土開発総局(DGODT)  
国境開発局(DGDF)

## ドミニカ共和国

# 地方自治体計画策定能力強化プロジェクト

## プロジェクト事業完了報告書

平成 27 年 12 月  
(2015 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

アイ・シー・ネット株式会社

|        |
|--------|
| 産公     |
| JR     |
| 15-102 |



## 目 次

|   |    |
|---|----|
| 表・図・写真                                  | ii |
| 略語                                      | iv |
| 1. プロジェクトの概要                            | 1  |
| (1) 背景                                  | 1  |
| (2) プロジェクト開始時におけるプロジェクトデザインの変更の経緯       | 2  |
| (3) プロジェクト実施の目的                         | 3  |
| 2. 活動内容                                 | 4  |
| (1) 業務フローチャート                           | 4  |
| (2) 実施したプロジェクト活動（第1年次）                  | 4  |
| ① 現状把握                                  | 4  |
| ② 市開発評議会の形成                             | 6  |
| ③ 市開発計画の策定                              | 6  |
| ④ 開発計画に基づく開発プロジェクトの形成                   | 8  |
| ⑤ 自治体間連携の構築                             | 9  |
| ⑥ 開発計画の実施促進（実施予算の確保）                    | 10 |
| ⑦ 役割分担の分析（国家公共投資システム：SNIP の機能の分析）       | 10 |
| ⑧ 関係機関との調整                              | 13 |
| ⑨ 事業実施の支援                               | 15 |
| ⑩ 市開発計画の市開発計画のレビュー、実施状況の評価とプロジェクトリストの更新 | 15 |
| ⑪ 県レベルプロジェクトの形成（県開発計画策定の一部）             | 16 |
| ⑫ 中間レビューの実施                             | 16 |
| (3) 実施したプロジェクト活動（第2年次）                  | 19 |
| ① プロジェクト実施体制の変更                         | 19 |
| ② 中対象市・県の計画策定・事業予算確保・実施能力の分析及び強化        | 21 |
| ③ 対象市における開発計画策定の必要性の理解促進                | 23 |
| ④ 対象市における市開発評議会の形成支援                    | 23 |
| ⑤ 市開発評議会を通じた市開発計画の策定・更新支援               | 24 |
| ⑥ 市開発計画に基づく公共事業年次計画の策定支援                | 25 |
| ⑦ 市が実施する開発事業の支援                         | 25 |
| ⑧ ダハボン県の県開発評議会の形成支援                     | 26 |
| ⑨ 県開発計画（広域優先事業リストを含む）の策定支援              | 27 |
| ⑩ 市が実施に関わる事業の市によるモニタリング支援               | 27 |
| ⑪ 活動結果を取りまとめた地域アクターの「地域開発実践ガイド」の作成      | 27 |

|     |                                    |    |
|-----|------------------------------------|----|
| ⑫   | 国家計画・公共投資システム法の機能検証における成果2の位置づけ    | 29 |
| ⑬   | 観光セクターにおける地域開発戦略策定の取り組み            | 31 |
| ⑭   | 農業セクターにおける地域開発戦略策定の取り組み            | 32 |
| ⑮   | 社会政策調整セクターにおける地域開発戦略策定の取り組み        | 33 |
| ⑯   | 開発計画策定、事業実施・モニタリングに関する教材・マニュアルの最終化 | 34 |
| ⑰   | プロジェクトの成果の関係者との共有を目的としたセミナーの実施     | 37 |
| ⑱   | プロジェクト終了時評価の実施                     | 37 |
| ⑲   | 終了時評価以降のプロジェクト活動                   | 39 |
| ⑳   | 第6回合同調整委員会の開催                      | 40 |
| ㉑   | 終了時評価時の提言のフォローとプロジェクト全体を通じた達成度合い   | 41 |
| 3.  | プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓               | 44 |
| (1) | 地域の主体性の強化が根源的に重要                   | 44 |
| (2) | よりよい方法を探求するためのトライ&エラーと信頼関係の構築      | 46 |
| (3) | 公的機関間の連携のための戦略的な第三者機関の活用           | 48 |
| 4.  | プロジェクト目標の達成度                       | 50 |
| 5.  | 上位目標の達成に向けての提言                     | 51 |
| (1) | 上位目標の捉え方                           | 51 |
| (2) | 上位目標達成のために活用できる成果と課題               | 51 |
| (3) | 上位目標達成に向けた今後の取り組み（案）用              | 53 |
| ①   | 前提条件としての課題克服の考え方                   | 53 |
| ②   | 地域展開の考え方                           | 53 |
| ③   | 協働するセクターの選択                        | 53 |
| ④   | 地域展開の方法                            | 54 |
| ⑤   | セクター地域戦略計画の策定方法                    | 55 |
| ⑥   | 実施体制（案）                            | 56 |

表

|    |                             |    |
|----|-----------------------------|----|
| 表1 | : PDMの指標の現状（プロジェクト開始時）      | 5  |
| 表2 | : 策定された5市の開発ビジョン            | 8  |
| 表3 | : 地域住民によって形成された市のイメージとその意図  | 22 |
| 表4 | : 市が実施するプロジェクト数（2015年11月現在） | 26 |
| 表5 | : PDMの指標の進捗度                | 50 |

図

|  |    |
|--|----|
| 図 1：一人当たり所得と貧困度の変遷                           | 1  |
| 図 2：当初のプロジェクトの業務フロー（簡易版）                     | 3  |
| 図 3：中間レビュー時に変更したプロジェクト対象領域                   | 3  |
| 図 4：国家開発戦略の 4 軸とプロジェクトによる「身近な 5 テーマ」         | 7  |
| 図 5：市開発計画のビジョンと戦略の策定プロセス                     | 7  |
| 図 6：中央・市レベルでのプロジェクトの取り組みにおけるセクター協議会の位置づけ     | 14 |
| 図 7：各市開発プロジェクト実施に向けた 3 つのアプローチ（発展へのオプション）    | 14 |
| 図 8：進捗状況がわかるように修正した PMD のプロジェクトリストの例         | 15 |
| 図 9：国家計画・公共投資システム概念図                         | 20 |
| 図 10：SNPIP の概念図に見る変更前と変更後のプロジェクト対象領域         | 21 |
| 図 11：CMD の機能の再確認と各市の役割実施状況（モニタリングシート）        | 24 |
| 図 12：県レベルの開発評議会と拡大開発評議会の構成図                  | 26 |
| 図 13：地域開発実践ガイドの活用フロー図                        | 28 |
| 図 14：地域のアクターの役割を考慮したアプローチで市開発計画を策定           | 28 |
| 図 15：4 つの開発のプロセスと適用した 2 手法の関連                | 28 |
| 図 16：活動の経験に基づいて作成した地域開発実践ガイドのコンテンツ           | 29 |
| 図 17：国家計画・公共投資システム法の機能の現状と<br>現在のプロジェクトの対象領域 | 29 |
| 図 18：上位政策から地域戦略計画までの戦略の一貫性と MEPyD3 局の役割      | 30 |
| 図 19：観光省が作成したダハボン県観光戦略計画の表紙と中身（一部）           | 31 |
| 図 20：GCPS と共に策定した貧困削減のための戦略策定ガイドラインの目次       | 34 |
| 図 21：セクター技術テーブル運用ガイドの構成                      | 35 |
| 図 22：セクター技術テーブル運用フローチャート                     | 36 |
| 図 23：対外債務の変遷と債務の国家予算に占める割合                   | 44 |
| 図 24：北シバオ地域での地域展開のイメージ                       | 54 |
| 図 25：北シバオ地域における地域戦略計画の策定プロセス（案）              | 55 |
| 図 26：現在の実施体制に基づいた地域レベルのプロジェクト実施体制（案）         | 56 |

写真

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 写真 1： 開発計画の発表のための県レベルワークショップ | 8  |
| 写真 2： 各市での開発計画進捗報告会の様子       | 23 |

略語

|               |  |          |
|---------------|--|----------|
| 市開発評議会        | Consejo Municipal de Desarrollo                            | CMD      |
| 県開発評議会        | Consejo Provincial de Desarrollo                           | CPD      |
| カウンターパート      | Contraparte  | C/P      |
| 経済社会開発局       | Dirección General de Desarrollo Económico Social           | DGDES    |
| 国境開発局         | Dirección General de Desarrollo Fronterizo                 | DGDF     |
| 国土開発局         | Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial | DGODT    |
| 公共投資局         | Dirección General de Inversión Pública                     | DGIP     |
| 国家予算局         | Dirección General de Presupuesto                           | DIGEPRES |
| 全国自治体連合会      | Federación Dominicana de Municipios                        | FEDOMU   |
| 社会政策調整局       | Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales             | GCPS     |
| 国際協力機構        | Agencia de Cooperación Internacional de Japón              | JICA     |
| 農業省           | Ministerio de Agricultura                                  | MA       |
| 公共管理省         | Ministerio de Administración Pública                       | MAP      |
| 経済企画開発省       | Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo         | MEPyD    |
| 市企画室          | Oficina Municipal de Planificación y Programación          | OMPP     |
| 省戦略計画         | Plan Estratégico Institucional                             | PEI      |
| セクター戦略計画      | Plan Estratégico Sectorial                                 | PES      |
| 地域戦略計画        | Plan Estratégico Territorial                               | PET      |
| 国家公共投資中期計画    | Plan Nacional Plurianual de Inversión Pública              | PNPIP    |
| 国家公共セクター中期計画  | Plan Nacional Plurianual de Sector Pública                 | PNPSP    |
| 財務執行システム      | Sistema de Gestión Financiera                              | SIGEF    |
| 国家公共投資システム    | Sistema Nacional de Inversión Pública                      | SNIP     |
| 国家計画・公共投資システム | Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública      | SNPIP    |

## 1. プロジェクトの概要

### (1) 背景

ドミニカ共和国は 1990 年代以降、継続的に高い経済成長を維持し、2000 年に 2,630 ドルだった一人当たり総所得 (GNI) が 2006 年に 3,000 ドル、2010 年には 5,000 ドルを超え、2014 年には 6,000 ドルに達している。これは観光業を中心とする第三次産業の発展がもたらした経済発展だが、これらの産業の多くは外資によるものが多く、国内産業の発展に結びつかず、経済指標の向上による国内経済への貢献は限定的なものにとどまっている。他方、農業や畜産業、林業などの第一次産業は衰退の一途をたどっており、その結果、地方から都市部や海外への人口の流出に拍車がかかり、地域格差と貧困格差を生む結果となっている。この傾向は特にハイチとの国境地域で顕著である。

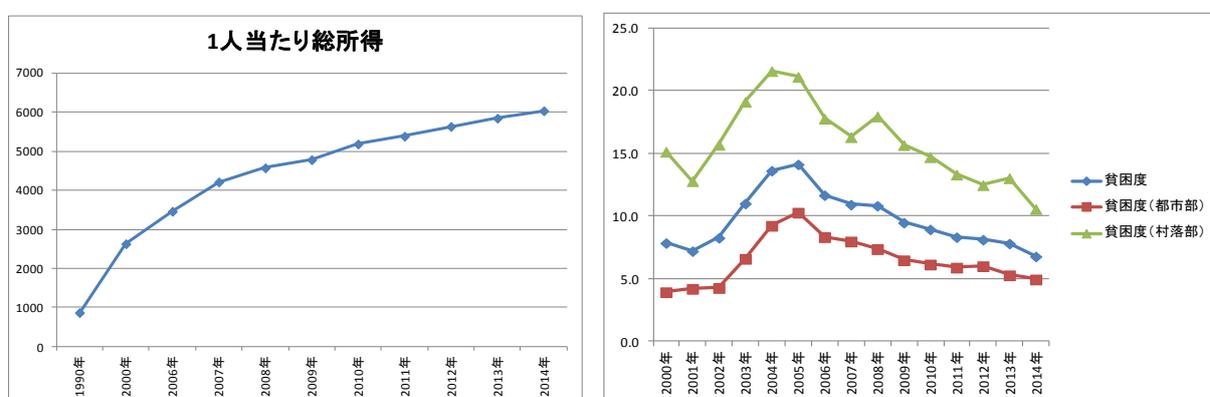


図 1：一人当たり所得と貧困度の変遷

政府は、このような現状をふまえ、国家としての効率的な開発の推進、国内の格差是正のため、行政機関の組織や機能、行政手続きの見直しを行った。具体的には、地方自治体法 (Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios) の制定により、地方自治体の役割を明確にし、地方自治体が各市開発計画を策定することを定めた。また参加型予算策定法 (Ley No. 170-07 que instituye el Presupuesto Participativo) も制定し、市の開発計画へ市民の積極的な参加を促している。加えて、国家計画・公共投資法 (Ley No. 498-06 Sistema Nacional de Planificacion e Inversion Publica) により、市、県、地域の各レベルに開発評議会の設置を義務付け、これら評議会によって地域の開発ニーズをボトムアップで吸い上げ、各省の策定する地域開発計画 (Plan Regional de Desarrollo) へ地域ニーズの対応を組み込み、上位政策と各省の戦略計画と地域開発計画の整合性を担保し、そして各省による事業の形成支援を、経済企画開発省 (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo : MEPyD) が担う法的枠組みを整備した。

上述の法的枠組みは 2006 年から 2007 年にかけて策定され、翌年には順次公布された。しかしながら実際には、自治体でも各省でもこれらの法律の適用は進まなかった。その理由

のひとつが、特に人口の少ない自治体の行政能力の不足である。国境地域など地方の自治体の人口は1万人以下が大半であり、市職員が数人だけの場合も少なくない。また、4年ごとの市長選挙で市長が交代すると職員の多くが入れ替わるため、継続的な知見や経験の市役所内での蓄積が困難なことに加え、市職員の開発計画策定・実施能力を強化するための研修もほとんど行われていない。このためこれらの市では、法律が示している住民ニーズを反映した市の中長期的な開発計画の策定ができず、結果として効率的で質の高い公共サービスの提供が困難になっている。さらに国家歳入の10%が市に交付金として配賦されることになっているが、人口によって予算配分が決められるため、小規模の市では予算が少なく、加えて配賦される交付金は10%を大きく割り込んでいるため、自治体の予算は主に管理経費に使われ、公共投資事業にはほとんど活用できないのが現状である。

このような現状をふまえ、ドミニカ共和国政府は、市予算をより効率的に活用し、効果的に住民に行政サービスを提供するため、地方の開発計画策定・実施能力の強化と、そのための持続的な支援体制作りを目的として、日本政府に「地方自治体計画策定能力強化プロジェクト」の実施支援を要請した。

本プロジェクトは、国境地域に位置し貧困度が高いながら、ハイチとの国境市場があり経済成長の潜在性の高いダハボン県をプロジェクト対象地域とした。このダハボン県の自治体を主たる対象として、住民参加型による市開発計画の策定・実施に必要な能力強化と、公共投資事業の予算化プロセスを確立することにより、住民のニーズを反映した中期的な開発計画の策定、予算確保と計画の実施を支援することを目的として、プロジェクトが開始された。なお、国家計画・公共投資システム法では「中央政府 - 地域 - 県 - 地方自治体（市や特別区）の4つのレベルに整理されているが、行政組織は中央と地方自治体の2階層制である。地域と県については行政機能がないため、本プロジェクトにおいては、市をまたぐ課題やいくつかの市に共通する課題の解決について、ダハボン県市長連合会（ダハボン県に位置する全ての市長と特別区区長で構成される連合体）とも協力して業務を実施することを想定していた。

## (2) プロジェクト開始時におけるプロジェクトデザインの変更の経緯

本プロジェクトは2012年2月から開始された。プロジェクトの当初計画では、ダハボン県を構成する5市のうち3市を選択し、それら3市で市開発計画の形成とその実施支援を通じて、地域開発能力の強化を支援することになっていた。残りの2市に関しては、3市での取り組みの知見をダハボン県市長連合会が吸収し、プロジェクト終了後に他の2市に適用することで、県内全市の計画策定能力の強化を図るデザインが描かれていた。プロジェクト開始に際して県内の全5市を訪問し、市長を中心とする関係者に上述のプロジェクトデザインを説明したが、全市の関係者からプロジェクト対象にしてほしいと表明された。さらにカウンターパート（C/P）である経済企画開発省（MEPyD）からも、同様の要請がプ

プロジェクトと JICA 事務所に出された。これらの要請を受け、プロジェクトチーム内で 3 市から 5 市への対象の変更可能性を協議し、JICA 事務所や JICA 本部とも対応を協議した。プロジェクトチームでは当初、1 年に 1 市ずつ、3 年間で対象 3 市に技術支援を実施する予定だった。つまり支援のプロセスを 3 サイクル回す計画を立てていたが、5 市を一つにまとめて 3 年で 1 サイクルにして対応することにした (図 2 参照)。

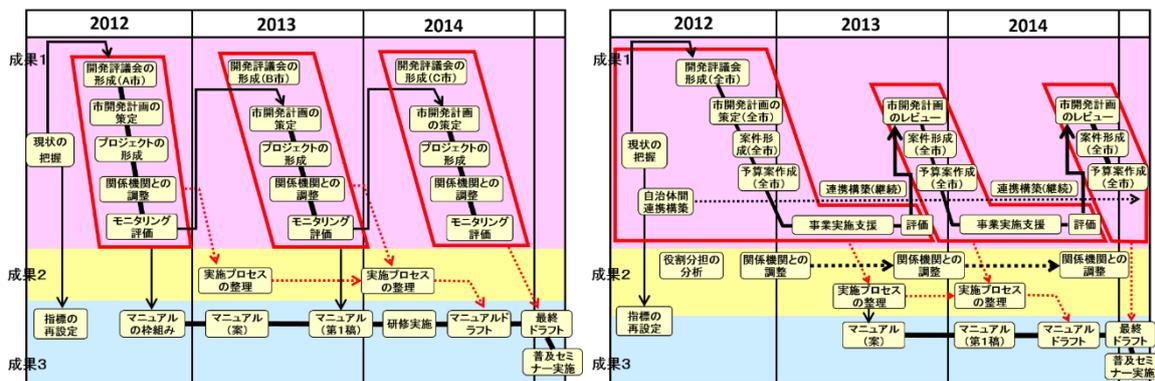


図 2：当初のプロジェクトの業務フロー（簡易版）

他方、プロジェクト活動の進捗に伴い、プロジェクトを取り巻く様々な環境が明らかになり、より効果的な実施のためにプロジェクトデザインの修正を検討し始めた。具体的な対応に関しては本文で詳述するが、中間レビュー時にプロジェクトデザインを一部変更して、中央レベルでの取り組みを開始した (図 3 参照)。

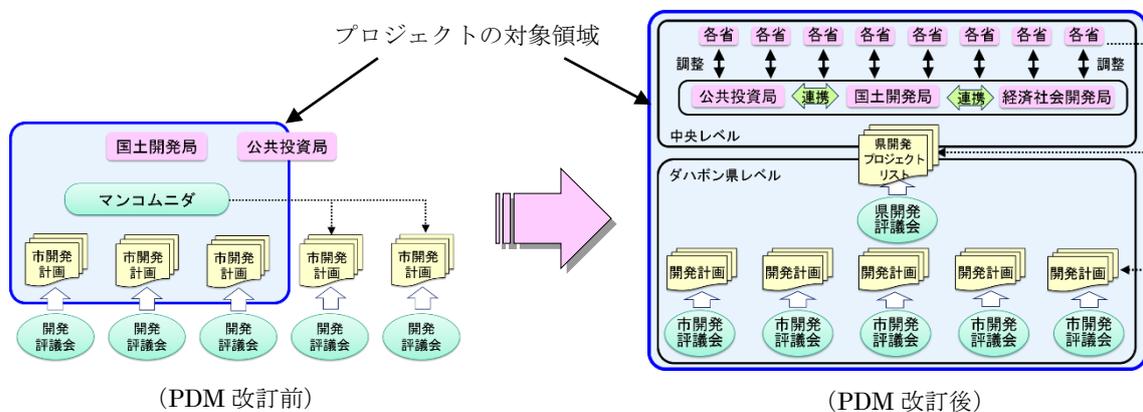


図 3：中間レビュー時に変更したプロジェクト対象領域

### (3) プロジェクト実施の目的

本プロジェクトは、冒頭でも触れたとおり、ダハボン県の自治体を対象に、住民参加による市開発計画策定・実施に必要な能力強化と、公共投資事業の予算化プロセスを確立することにより、住民のニーズを反映した中期的な開発計画の策定、予算確保と計画の実施を支援することを目的として開始された。

プロジェクト後半からはこれに加え、国家計画・公共投資システム (Sistema Nacional de

Planificacion e Inversion Publica : SNPIP) の機能強化に向けた検証も、プロジェクト目的に含んだものとして実施することにした。これは、上述のプロジェクト目標達成には地域レベルでの計画策定・実施能力強化に加え、中央レベルの国家システムの機能強化がそもそも必要であることが判明したためである。この詳細については本文中に後述する。

## 2. 活動内容

### (1) 業務フローチャート

冒頭でも触れたように、プロジェクトの進捗とその成果、そして現場のニーズを反映して、プロジェクトデザインが 2 度変更された。業務フローチャートもその変更を反映させる形で修正している。添付資料 1 にプロジェクト開始当時、支援対象を 3 市から 5 市に変更した時点、中間レビューで協議・合意された変更が反映された第 2 年次開始時点の 3 つの業務フローチャートを載せた。

次節以降で記載するプロジェクト活動は、変更を反映させたフローチャートに合わせて大きく二つに分けた。活動項目は第 1 年次がフローチャート①、第 2 年次はフローチャート②に沿っている。

### (2) 実施したプロジェクト活動（第 1 年次）

#### ① 現状把握

現状把握を目的に、ベースライン調査を実施した。調査は、地域の主要アクターの把握、地域の特徴の把握と、プロジェクト・デザイン・マトリクス (PDM) の指標に基づく現状把握、の 3 点を中心に実施した。

#### a. 地域の主要アクター調査

市の開発評議会 (Consejo Municipal de Desarrollo:CMD) の形成を想定して、地域の主要アクターの把握に取り組んだ。CMD は開発計画の策定と開発プロジェクトの形成に直接関与するため、政治的な要素が入りやすい。CMD の形成にあたっては、できる限り政治色を排除することが、4 年ごとの政権交代による影響を軽減し、中長期的な開発戦略や開発計画の策定に寄与する。このため地域のアクターの調査にあたっては、政治的な影響の有無も考慮した。以上の認識のもと、プロジェクトではまずダハボン県各市の主要アクターの洗い出しを行い、データベースや報告書に取りまとめた<sup>1</sup>。

<sup>1</sup>プロジェクト事業進捗報告書 (第 1 号)、添付資料 3 : 「主要アクター調査報告書 (西文)」参照

b. 地域の特徴の把握

ダハボン県の各市を訪問し、主要アクターに対する聞き取り調査を実施した。その結果を市ごとに取りまとめ、現状報告書を作成した<sup>2</sup>。調査によって明らかになったダハボン県 5 市の特徴を簡単にまとめる。

ダハボン市：県の人口の約半数を擁する市で、「ハイチマーケット」(Mercado Binacional) の開催地。全国から様々な商品や人の交流があり、地域の商業の中心。

パルティド市とエル・ピノ市：地形・気候共に似ており、双方ともに畜産業が盛ん。

ロマ・デ・カブレラ市：南部、東部、北部からの幹線道路が集まる交通の要衝で、小規模ながら商業、そして農業・畜産業が盛ん。

レスタウラシオン市：県南部の丘陵地の森林を生かした林業や林産品、そしてコーヒーをはじめとする果樹生産が盛ん。

c. PDM の指標に基づく現状把握

プロジェクト開始時のベースラインを明らかにする目的で、PDMの指標の現状を調査した。調査によるPDMの指標の現状は以下のとおりだった。

表 1：PDM の指標の現状（プロジェクト開始時）

| プロジェクト目標の指標                                     | 2012年4月 |
|---|---------|
| 1. 住民参加型による市開発計画（長期計画、投資計画含む中期計画、年次業務実施計画）の策定数。 | 策定数 0   |
| 2. 国に申請した開発投資事業の国家公共投資システム（SNIP）の登録件数。          | 登録件数 0  |
| 3. 市の全予算に占める開発投資予算の割合が法定 40%に近づく。               | 調査中     |
| 4. 策定された市開発計画の中で実施された事業数。                       | 実施事業数 0 |

| 成果 1 の指標  | 現状      |
|---|---------|
| 1-1. 研修を受けベースライン調査と市開発計画策定の実践を行った市企画室（OMPP）の職員数。              | 職員数 0   |
| 1-2. 市連合会（マンコムニダ）の技術ユニットが設置され、市に対して技術支援を行える職員が少なくとも 2 人育成される。 | 職員数 0   |
| 1-3. 2 年次以降の対象市の開発計画の実施継続と進捗管理が、市連合会の支援を受けて市によって実施される。        | 開発計画未策定 |

| 成果 2 の指標  | 現状     |
|---|--------|
| 2-1. 国家公共投資システム（SNIP）登録申請から承認、予算確保までのプロセスが文書化される。 | プロセス未定 |
| 2-2. 国の SNIP に関するガイドライン、通達 が更新される。                | 未更新    |

<sup>2</sup> プロジェクト事業進捗報告書（第 1 号）、添付資料 4：「ムニシピオ現状調査報告書（西文）」参照

| 成果 3 の指標   | 現状         |
|--|------------|
| 3-1. マニュアル（参加型開発計画の策定・実施、優先的広域の事業リスト策定）、研修教材、ガイドライン（SNIP 申請から承認、予算確保プロセス）の最終化。 | マニュアル未策定   |
| 3-2. ワークショップの開催数と参加人数（講師を務めた中央の C/P 機関職員、市連合会職員、対象 3 市職員の数も含める）。               | ワークショップ未開催 |

## ② 市開発評議会の形成

プロジェクトでは、プロジェクト目標である「ダハボン県で住民のニーズを反映した中長期的な開発計画が策定され、予算が確保され、実施される」の主体となる市開発評議会（CMD）の形成に取り組んだ。CMD の設置と市開発計画（Plan Municipal de Desarrollo: PMD）の策定は、地方自治体法<sup>3</sup>と国家計画・公共投資システム法<sup>4</sup>（SNPIP）で自治体に義務付けられている。C/P である DGODT と協議をした結果、CMD の形成の取り組みは、DGODT が主導し、プロジェクトチームがフォローして実施することになった。プロジェクトチームは DGODT の担当職員のスーパーバイズのもと、各市で CMD 形成のための活動を実施した。表 3 は DGODT の担当職員が作成したダハボン県における CMD 形成のためのスケジュール表で、おおむねこの計画に沿って現地での活動が行われた。その結果、9 月末にはダハボン県の全 5 市において CMD が形成された。このプロセスで、プロジェクトは独自の取り組みを実施している。それは地域資源の再発見ワークショップの開催と、それに伴う市のスローガンの作成である。これらの取り組みには DGODT 職員も参加し、その効果を認識した結果、DGODT が編さんしている開発評議会形成マニュアルにプロジェクトで実施した活動を取り込んだ。

## ③ 市開発計画の策定

2012 年 9 月末の CMD 形成に引き続き、10 月から各市で開発計画の一部である開発ビジョンの作成に着手した。CMD は、市長、市議会議長、企画室職員と市の各セクターの代表で構成される。これらのメンバーにこれまで開発計画策定の経験はなく、さらに市で策定する計画は、国家開発戦略との整合性も求められるため、外部支援が不可欠になる。プロジェクトでは現地の事情を考慮したアプローチを導入して、市の計画策定を支援した。以下に実施した支援方法について述べる。

国家開発戦略との整合性については、戦略で示されている開発軸を一般の住民にとって分かりやすいテーマに置き換えた。戦略の 4 つの開発軸と置き換えた 5 つのテーマとの関係を示したのが図 4 である。国家開発戦略には 4 つの開発軸（分野）があるが、これを日本の自治体の区分を利用して、①暮らし・環境、②教育・文化、③産業・労働、④健康・福祉、⑤社会インフラ、という「身近な 5 テーマ」を設定した。そのうえで、各市で開発ビ

<sup>3</sup> Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios

<sup>4</sup> Ley No.498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública : SNPIP

ビジョンと開発戦略策定のための参加型ワークショップを、各市で2回ずつ計10回実施した。

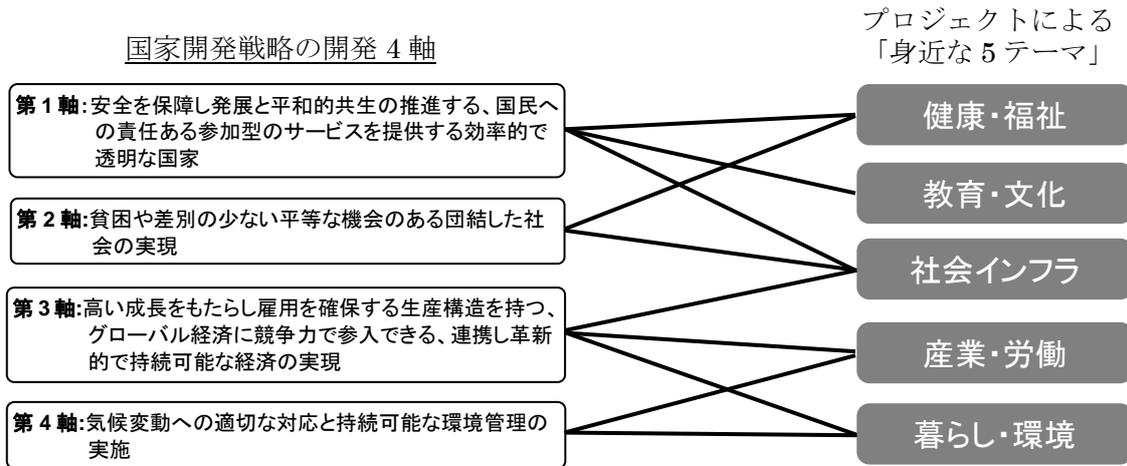


図 4：国家開発戦略の 4 軸とプロジェクトによる「身近な 5 テーマ」

通常、開発ビジョンと戦略の策定は、まずビジョンづくりを行い、次にそのビジョンを実現するための戦略をまとめるというプロセスが一般的である。しかし CMD のメンバーに開発ビジョンや戦略策定の経験がないため、ビジョンという抽象的な概念から入ると総花的なものになってしまう心配があった。そこで図 5 に示すようなプロセスを経ることで、評議会メンバーが具体的にイメージできるものを積み上げる形で開発ビジョンづくりを行った。表 2 に策定された 5 つの市それぞれの開発ビジョンを示した。

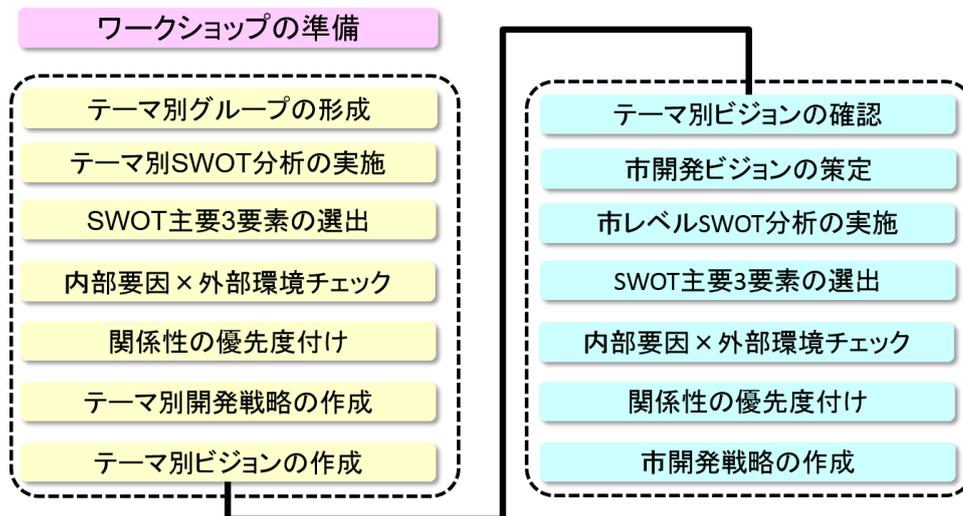


図 5：市開発計画のビジョンと戦略の策定プロセス

表 2：策定された 5 市の開発ビジョン

|            | 市の開発ビジョン   | 重点分野    |
|------------|--|---------|
| ロマ・デ・カブレラ市 | 農牧製品の加工業市となることを目指す。それを通して雇用を確保し、環境に配慮しながら住民への教育と保健サービスを提供する。 | 農産物加工   |
| パルティド市     | (政府組織の)サービスを提供している組織を支援しつつ、市民の活発な参加による統合的教育の市を目指す。           | 教育      |
| エル・ピノ市     | 安全な水と統合された教育を通して健康的な市民生活が送れるよう、組織化された市民による健全な市を目指す。          | 健康      |
| ダハボン市      | 起業家の集まる清潔で組織化された治安のよい国境交易の地を目指す。それを通して市民に生活の質を確保する。          | 国境交易    |
| レスタウランオン市  | 市民の生活の質の改善のための組織化と研修を通し、高い発展ポテンシャルのある農工業の市を目指す。              | 第 1 次産業 |

#### ④ 開発計画に基づく開発プロジェクトの形成

各市の開発ビジョンと戦略の策定は、2012年10月から11月の2カ月間でおおむね終了し、12月からは開発戦略を実現するための開発プロジェクトの形成に取りかかった。開発プロジェクトは、各市の開発評議会（CMP）とOMPP職員をプロジェクトが支援して、プロジェクトの概要<sup>5</sup>を作成した。市開発計画（PMD）のコンポーネント<sup>6</sup>はプロジェクトの取りまとめにより、全てそろったため、内容を整理したうえ市開発計画書の仮印刷を行った。2013年3月に、5市の開発計画のお披露目が行われ、5市のCMDメンバーからMEPyDの計画次官に提出された。以下に、2013年3月に開催した、開発計画の発表のための県レベルワークショップの際の写真を示した。



写真 1：（左）市開発計画書を持つ各市 CMD の代表者、（右）MEPyD 計画次官に市開発計画書を手渡し挨拶するダハボン市長（中央は計画次官、右はダハボン県知事）

<sup>5</sup> プロジェクト名、プロジェクト目標、期待される成果、プロジェクト概要、実施期間、想定される実施コストをフォーマットに取りまとめたもの。

<sup>6</sup> 市開発計画書は、市の基本データ、市の SWOT 分析の結果、市の開発ビジョンと戦略項目、そして戦略項目に基づいたプロジェクトリストの 4 つの部分で構成されている（DGODT が取りまとめた市開発計画策定マニュアル参照）。

市開発計画の策定方法は、MEPyD の DGODT が取りまとめたマニュアル<sup>7</sup>に準じた。市開発計画書の内容について、SNPIP も地方自治体法も規定はしていないため、市の裁量に任されているともいえる。しかし実際には、MEPyD が市開発計画を承認する形をとるため、MEPyD 内で開発計画の策定支援・指導を担っている DGODT のマニュアルを参照にすることで、MEPyD の承認が得やすくなる。そのため市開発計画書の作成にあたっては、継続的に DGODT に内容を照会しながら作成を進めた。市開発計画のプロセスを DGODT と協働して行うことで、DGODT の職員も現場での業務経験を積むことができた。DGODT 職員はその経験の中がからグッドプラクティスを抽出し、局内で作成・運用している市開発計画ガイドラインに反映させて、すでに他の地域でも活用している。

#### ⑤ 自治体間連携の構築

自治体間の連携には、現状把握の調査時から各市の関係者が集まる機会を意識して作ることで、その構築に努めてきた。以下にプロジェクトでこれまでに設定してきた、各市の関係者間の連携構築の主な機会を挙げる。

##### a. 県レベル地域資源プレゼンテーションワークショップ

2012年7月、各市で再認識された地域資源とそれをもとに作成された市のスローガンのプレゼンテーションのためのワークショップを開催した。このように5市の多様なアクターが集まる機会はこれまでになく、プロジェクトとしても各市のアクターの連携構築に向けた初めての試みとして実施した。

##### b. プロジェクト・サイクル・マネージメント (PCM) 手法研修

2012年8月1日から3日までの3日間、ダハボン県内の5市のCMDの代表者、企画室職員、ローカルコーディネータを対象にPCM手法研修を実施した。研修は参加者を3つのグループに分け、演習中心の研修にしたことから、参加者間の関係づくりに役立った。

##### c. 県開発ビジョン策定ワークショップ

2012年10月19日に、各市のCMDを参加者とした県レベルの開発ビジョンの策定ワークショップを実施した。このワークショップでもCMDのメンバーが集まり、自身の市の開発の方向性をふまえながら県の開発ビジョンを議論したことで、「県の中の市」を感じ考える機会になった。

##### d. 開発計画プレゼンテーションワークショップ

さらに10月24日には、各市で策定した市のビジョンと県の開発ビジョンを、関係者と共有するためのプレゼンテーションセミナーを開催した。

<sup>7</sup> DGODT が作成している市開発計画マニュアルは、全国自治体連合会 (FEDOMU) がドナーの支援を得て作成した市開発計画策定マニュアルをベースに、必要とされるさまざまなツールやフォーマットをセットにしたもの。

e. PCM 手法（モニタリング）研修の実施

市開発計画が策定されたことを受け、2013年1月25日には、ダハボン県内の5市のCMDメンバー（市長・企画室職員）とローカルコーディネータを対象とした、プロジェクトモニタリング研修を実施した。

f. 市開発計画発表セミナーと市CMD発足式の実施

2013年3月1日、市の開発計画の関係者間での共有を目的としたセミナーを開催した。この発表会には5市のCMDのメンバーとダハボン県知事、中央からはMEPyDの計画次省と国際協力次省次官、両次省の局長を含む関係者、そしてJICA事務所長と職員らが出席したことから、すでに昨年形成されていた5市のCMDの、正式な発足式も併せて実施した。

g. 県統合フェスティバルの開催

県統合フェスティバルでは、各市CMDがそれぞれの市開発計画（PMD）を紹介する展示を行うとともに、地元の産品や文化紹介のマテリアルを持ち寄って地域を紹介した。各市のCMDによるフェスティバル実行委員会が形成され、CMD間の連携強化の場になった。

h. 合同調整委員会でのプレゼンテーション

第1年次の合同調整委員会は計3回開催した。このうち中間レビューの報告会も兼ねて開いた第3回委員会では、各市のCMDがそれぞれの進捗状況を委員会関係者に対してプレゼンテーションした。プレゼンテーションやその準備を通して各市の取り組みが共有されたことに加え、自分たちの取り組みを対外的に、特に中央の官僚に紹介する経験は、各CMDにとって大きなモチベーションになった。第3回合同調整委員会は、MEPyDの計らいにより、大統領府の「緑の間」で開催されたことも参加者の誇りとなり、その場を共有したCMD間の協力関係の強化に役立った。

⑥ 開発計画の実施促進（実施予算の確保）

2013年度の年間予算計画は開発計画策定前にすでに決まっていたため、2013年度分に関しては、策定した開発計画に含まれる開発プロジェクトのうち、市レベルで実施する案件を今年の予算で実施するよう各市に働きかけるにとどまった。しかしながら、一連の開発計画策定の取り組みが、市長を含むCMDの主體的な参加によって行われていることから、市側のオーナーシップが高く、第1年次末までには、市開発計画に含まれるプロジェクトのうち20案件が実施された。

⑦ 役割分担の分析（国家公共投資システムの機能の分析）

a. 公共投資プロジェクトの策定プロセス

国家公共投資システム（SNIP）とは、国家予算で実施される全ての公共事業を政府が管理

するためのシステムである。国家計画・公共投資システム法（SNPIP）によると、中央・地方に関わらず、全ての公共事業は SNIP に登録されることになっているが、地方自治体を実施する事業については、SNIP 登録のルートが設定されていないため登録されていない。地方自治体はそれぞれ開発計画に基づいて市が事業を実施する。しかし市の開発計画の中には市では実施できないものも含まれており、これらの事業は管轄する省庁に何らかの形で実施を申請して、省庁の事業として実施されることになる<sup>8</sup>。省庁が実施する案件は、原則として全て SNIP に登録されなければならないので、各省庁の事業計画の立案・実施状況も含めて SNIP の機能の現状を把握することは非常に重要である。そのため、SNIP における事業実施プロセスの関係組織について役割分担の分析を行った。

SNIP 登録と運用は、複数年投資計画策定ステージ、新規プロジェクトの SNIP 登録と予算割り当てステージ、プロジェクト運営管理ステージの 3 つに分かれる。複数年投資計画策定ステージでは、省庁の戦略に応じた通常 4 年間の国家公共投資中期計画（Plan Nacional Plurianual de Inversión Pública: PNPIP）の見直しと、翌年から 4 年間の投資計画が策定される。その際、既存プロジェクトの進捗状況の確認と新規プロジェクトの素案作りが行われる（1 月下旬～6 月）。

次の新規プロジェクトの SNIP 登録と予算割り当てステージでは、国家予算局（Dirección General de Presupuesto: DIGEPRES）が提示する各省予算内で、翌年実施するプロジェクトを選定する。新規に SNIP 登録するプロジェクトがある場合はプロジェクトドキュメントを作成し、毎年 7 月 1 日までに公共投資局へ送付する。公共投資局で書類のレビューを行い、不備がなければ SNIP に登録される（SNIP コードが割り当てられる）。国家予算局は公共投資局と協力して、来年の国家予算計画書を作成する。国家予算計画書は、10 月末を目処に国家諮問機関へ提出され、11 月末から 12 月にかけて国会で承認される。

プロジェクト運営管理ステージでは、予算が割り当てられたプロジェクトに資金が提供され、プロジェクトの運営管理が実施される。SNIP に登録されたプロジェクトデータベースは、財務省が管理している財務執行システム（Sistema de Gestión Financiera: SIGEF）のデータベースと連携しており、SIGEF により予算が割り当てられたプロジェクトの予算執行状況が管理されている<sup>9</sup>。

<sup>8</sup> 現行の関連法律（地方自治体法と計画・公共投資システム法）には「市役所の事業計画」と「市開発計画」の整理が明確な形では記述されていない。プロジェクトでは、「市役所の事業計画には市で自己完結しないプロジェクトは含めない、他方、市開発計画は地域のニーズベースで計画を策定しプロジェクトを形成するので、自己完結しないプロジェクトも含める」という MEPyD の大臣付きアドバイザーのネルソン・トカ氏（前計画次官）の理解が現状に合い、かつ MEPyD の公式な見解であることから、この見解をふまえて活動を実施した。

<sup>9</sup> 執行状況とは、同システムを通じて予算の執行状況がモニタリングされていることを指しており、プロジェクトの実施状況まではフォローされていない。評価方法の基準もなく、予算の執行状況とリンクしたプロジェクト実施が評価できない点は、事業マネジメント上の大きな課題である。

b. 中央省庁を通じた市・県開発計画のプロジェクト実施に向けた取り組み

市の開発計画の事業のうち、中央省庁が実施を担当する事業の体系的な実施プロセスがないため、市の開発計画と省庁の事業は完全に分離された形で実施されている。「市の開発計画の実施における中央の関係機関の役割」とは、市が策定する開発計画のうち省庁が担当する事業の実施を、法律主として SNPIP に定められた枠組みの中で実施するための各省の役割を意味する。しかし、これまで SNPIP の枠組みで実施された市・県開発計画に由来する省庁の事業はないため、プロジェクト活動を通じて試行することにした。そこで得られる情報を用いて、実践的な実施プロセスを形成するのが、プロジェクトの狙いである。

プロジェクトでは地域開発に関係の深い 30 の中央省庁への訪問調査を実施し、省庁の具体的な役割や可能性についても明らかになった。市の開発計画と省庁の公共投資事業を結び付ける仕組みができていない現状で、いかにして市のニーズを国の公共投資事業にマッチングさせるかは、予算が限られている地方自治体にとって重要なテーマである。これらの省庁が主管する公共投資事業をアプローチ別に分けて、プロジェクト対象のダハボン県の 5 市のニーズと結び付けることができるかどうかを検討した。

SNIP に新規登録する従来の方法も、省庁に交渉して既存の取り組みに入れ込んでもらう、あるいは既存の取り組みを活用する方法も、省庁の予算や複数年案件の予算に占める割合などを考慮すると実現可能性は高くない。加えて各省の計画部が十分機能しておらず、新規案件の形成が難しい状況にある。また大規模な予算が必要なインフラ系事業は、新規・継続ともに省庁とのマッチングによる事業の実施は難しい。これらの案件では、県・地域レベルによる該省庁への長期にわたる地道な当働きかけが必要になると考えられる。このような働きかけを実現するためには、大統領選や市長選の結果に左右されない継続した地域開発の体制づくりが重要になる。

他方、ダハボン県の住民にとって、生活に密着している農業や畜産、小規模な道路整備、保健などといったニーズに対しては、既存の取り組みの活用である程度対応可能と考えられる。たとえば、コーヒー植林プロジェクト<sup>10</sup>は、国家コーヒー委員会への働きかけの結果、同委員会への既存の取り組みに、地域のニーズが盛り込まれたものである。したがって PMD や県の開発計画を実施するには、中央省庁の事業の取り組みを CMP や県開発評議会 (Consejo Provincial de Desarrollo: CPD) がいかに把握するかが、重要なポイントになる。

c. MEPyD の調整を通じた当該省庁による地域ニーズの事業化

第 2 回合同調整委員会の席で MEPyD の DGIP 局長は、「市で策定された開発計画に含まれ

<sup>10</sup> ダハボン県レスタウラシオン市の開発計画に含まれているプロジェクトのひとつである。

る公共投資事業のうち、市が実施しない事業（中央政府が実施すべき事業）については、市が事業プロファイルを MEPyD 大臣宛てに送付し、大臣から同省の計画次省に送って検討したうえで、実施を担当するセクター省庁に事業プロファイルを送付するのがあるべきルートだ」と述べた<sup>11</sup>。プロジェクトでは市開発計画で形成されたプロジェクトリストとプロジェクトのプロファイルに各市の市議会の市開発計画の承認書を添えて、MEPyD 大臣に提出した。その後の省庁の動きをモニターしたが、送付されたプロジェクトが各省の事業に組み込まれた形跡は確認できなかった。プロジェクトでは、DGIP 局長のいう「あるべきルート」も将来的にはあり得る「あるべき」形と認識して、各省への直接的な働きかけとともに、引き続き実現に向けた取り組みを MEPyD 省内で実施することにした。

#### ⑧ 関係機関との調整

第 1 年次に実施した関係機関との調整に関する取り組みは、中央レベルでは前項の「中央省庁を通した市・県開発計画のプロジェクトの実施に向けた取り組み」で述べた、省庁への訪問調査を通した関係づくりとその後のフォローと、県レベルでのセクター協議会<sup>12</sup>の実施がある。中央レベルでの取り組みについてはすでに述べたので、ここではダハボン県で実施したセクター協議会の取り組みについて説明する。セクター協議会の具体的な内容については、進捗報告書の第 3 号で報告したとおりだが<sup>13</sup>、セクター協議会そのものの位置づけを現場の視点も含めて整理した。セクター協議会は、市の開発計画の策定を受け、計画に含まれる地域のニーズと中央省庁を結び付けることを目的として、2013 年 5 月にダハボン県で第 1 回の会合を開催した。この協議会の開催は SNPIP で定められたものではない。前項でも述べたとおり、市や県の開発計画が形成されたとしても、市で取り組める事業の範囲は限られており、市では対応できない地域のニーズ（開発プロジェクト）は省庁に実施を依頼するしかない。しかし地方のニーズを中央省庁の事業に結び付ける手段は、体系的には構築されていない。そこで地域のニーズと省庁を結び付ける試みとして実施したのがセクター協議会だった。

図 6 の左側が中央レベルの活動、右側は市レベルの活動である。プロジェクトでは、市や県のニーズを中央省庁の事業に結び付けることは、地域の発展にとって極めて重要と認識しているが、市では実施できない地域のニーズは全て省庁がやるものという姿勢では、これまでの中央依存の傾向と大差はない。プロジェクトチームでは、ダハボン県でのこれま

<sup>11</sup> DGIP 局長のこの発言は、市や県のニーズと中央省庁の事業を結び付けるための実践的プロセスとして、同局長がプロジェクトに対して提案したものである（ただし MEPyD 大臣と計画次官の承認を得ているとのコメントを同局長より受けている）。この提案は国家計画・公共投資システム法とその細則、また公共投資システム運用細則には記載されていないが、プロジェクトではこの提案をプロジェクト活動の中で検証することにした。

<sup>12</sup> セクター協議会と呼んで開始したこの取り組みは、のちにセクター技術テーブルに名称を変更し、中央レベルにも形成した。詳しくは第 2 年次の活動の節で説明する。

<sup>13</sup> プロジェクト業務進捗報告書（第 3 号）の 20 ページ、2 の(2)の 2「セクター協議会の実施」に具体的に実施したセクター協議会の内容についての説明がある。

での取り組みの際、常に「中央省庁に依頼するのは宝くじを買うようなものだ。万が一当たればラッキー、当たらなくても自分たちのできることをやろう」と言ってきた。小さくても自らできることを積み上げることで自信がついてくる。それが市の予算での開発プロジェクトの実施につながった<sup>14</sup>とプロジェクトでは考えている。

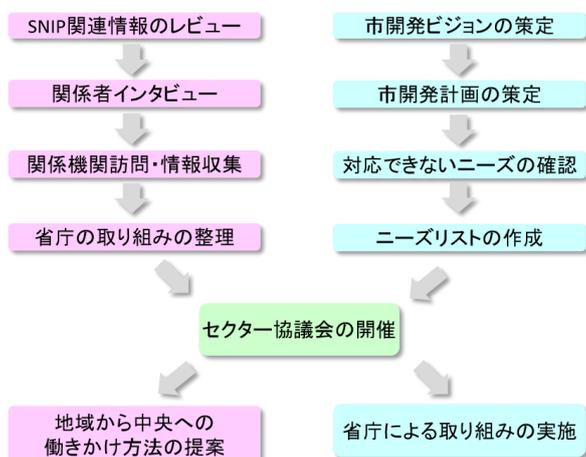


図 6：中央・市レベルでのプロジェクトの取り組みにおけるセクター協議会の位置づけ

中央省庁が実施する事業とのつながりを重要視しつつも、他方では独力でやれる取り組みの領域をできる限り広げる取り組みを行った。この双方のアプローチを図にまとめたのが、以下の図 7 である。

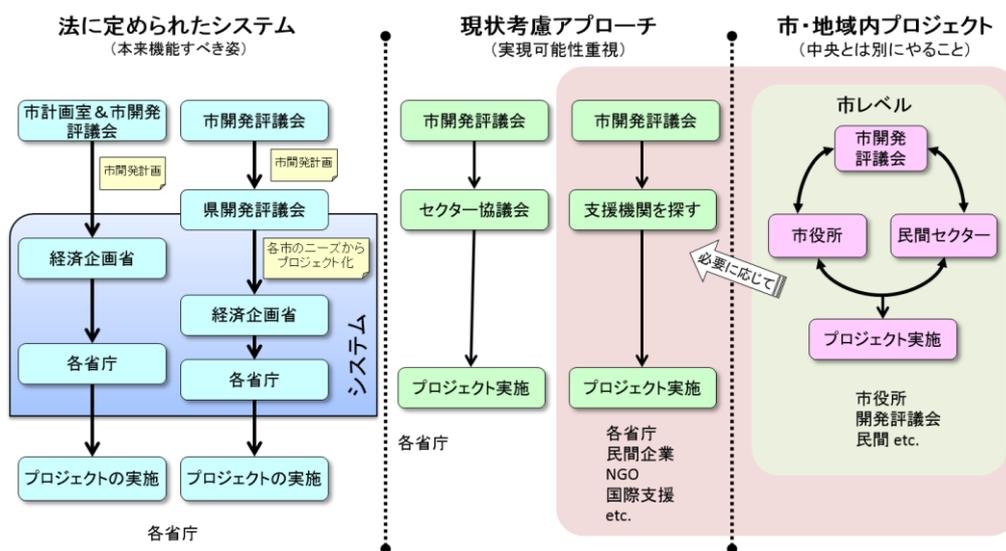


図 7：各市開発プロジェクト実施に向けた 3 つのアプローチ（発展へのオプション）

図 7 の左側には、SNPIP に沿った地域のニーズを中央省庁につなげるプロセスを示し、右側は市の独自の取り組みを表した。中央左が先に述べたセクター協議会の開催を通した二

<sup>14</sup> 11 ページの「開発計画の実施促進」の実施プロジェクトリストを参照。

ーズと各省事業のマッチングの取り組み、中央右は市が実施できないものでも、民間企業や NGO、ドナーなどの支援を探し、事業を実施する取り組みである。2013 年 7 月に開催した県統合フェスティバルは、市企画室 (Oficina Municipal de Planificación y Programación: OMPP) 職員とプロジェクトコーディネータが地域の企業や NGO などを訪問し、フェスティバル開催の意義を説明したうえで支援を依頼、実施資金を準備し開催した。このような取り組みの積み重ねが、住民の主体性を伴う地域開発には重要とプロジェクトチームでは考えた。

### ⑨ 事業実施の支援

各市の開発計画に含まれる開発プロジェクトのうち、主に市の予算で実施されたものは、第 1 年次までで計 20 プロジェクトになる。これらは市と CMD が主体となって実施した。CMD の中にはプロジェクトに進展が見られない場合、直接施工者に連絡して実施を促すなどの変化が見られた。プロジェクト側では住民集会などに出席してファシリテーションを行うなどの側面支援を実施した。

### ⑩ 市開発計画のレビュー、実施状況の評価とプロジェクトリストの更新

通常各市では、毎年 11 月から 12 月にかけて翌年度の予算計画が策定される。2013 年は、同年 3 月に策定された市開発計画のプロジェクト実施予算を市の予算計画に組み込むため、11 月に各市 CMD で開発プロジェクトの実施状況のレビューと、その結果をフィードバックして開発計画書を改訂する作業を行った。プロジェクトの実施状況に加えて、各市では 3 月以降に新たに生じたプロジェクトニーズの開発計画への反映を要望したため、市の次年度予算計画の策定前にこれらの活動を実施した。

**6 Programación de la Inversión 2012-2016**  
Proyectos

**Legenda**

- A. Proyectos ejecutados
- B. Proyectos en ejecución
- C. Proyectos a ejecutar para próximos años
- D. Proyectos que no tienen ningún Ejecutor

**Legenda**

- A. 実施済み
- B. 実施中
- C. 来年度以降実施
- D. 実施者未定

| Proyectos   | Duración | Costo Estimado (En RD\$) | Año de Gestión |                |                |      | CÓDIGO  | Estado del Proyecto Noviembre 2013 | Observación                           | Responsable de Gestión |
|---|----------|--------------------------|----------------|----------------|----------------|------|---------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|
|   |          |                          | 2013           | 2014           | 2015           | 2016 |         |                                    |                                       |                        |
| Formalización de pequeñas y medianas empresas en el Municipio Dajabón.                    | 6 meses. | 600.000.00.              | X <sup>a</sup> | X <sup>a</sup> |                |      | DAJ 032 | C.                                 | Gestorara MIC y En oferta por PNUD.   | Coord. CMD             |
| Remodelación de los comercios vecinales del Municipio Dajabón.                            | 5 meses. | 63.000.000.00.           | X <sup>a</sup> | X <sup>a</sup> |                |      | DAJ 027 | B.                                 | Gestorados a INDRH.                   | Alcalde.               |
| Construcción de viviendas dignas y adecuadas en el Municipio Dajabón.                     | 1 año.   | 592.000.000.00.          | X <sup>a</sup> | X <sup>a</sup> |                |      | DAJ 028 | C.                                 | Programa INVI en oferta al Municipio. | Técnico OMPP           |
| Construcción de un sistema abastecedor en el Municipio Dajabón.                           | 3 años.  | 300.000.000.00.          | X <sup>a</sup> | X <sup>a</sup> | X <sup>a</sup> |      | DAJ 015 | D.                                 | Gestorara INAPA.                      | Alcalde.               |
| Asfaltado de las calles del casco urbano del Municipio Dajabón.                           | 6 meses. | 140.000.000.00.          | X <sup>a</sup> | X <sup>a</sup> |                |      | DAJ 026 | D.                                 | Gestión a nivel Provincial.           | Alcalde.               |
| Mejoramiento de las redes de saneamiento que accedieron en el Municipio Dajabón (MEDICA). | 1 año.   | 5.000.000.00.            | X <sup>a</sup> | X <sup>a</sup> |                |      | DAJ 025 | C.                                 | Aprobado por INAPA.                   | Técnico OMPP           |

**更新時点 (2013年11月) におけるステータス (実施状況) と支援機関、市側の進捗管理担当者を明記**

| Estado del Proyecto Noviembre 2013 | Observación                           | Responsable de Gestión |
|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| C.                                 | Gestorara MIC y En oferta por PNUD.   | Coord. CMD             |
| B.                                 | Gestorados a INDRH.                   | Alcalde.               |
| C.                                 | Programa INVI en oferta al Municipio. | Técnico OMPP           |
| D.                                 | Gestorara INAPA.                      | Alcalde.               |

10 // Plan Municipal de Desarrollo de Dajabón | Programación de la Inversión 2012-2016.

注釈  
ステータス | 市側の責任者

図 8 : 進捗状況がわかるように修正した PMD のプロジェクトリストの例

PCM 手法に例えると、上述の項目の構造は、開発ビジョンが「上位目標」、戦略項目は「プロジェクト目標」、その下のプロジェクトリストは「成果」に相当する。今回追加した市が

実施するプロジェクトリストと、外部機関の支援を必要とするプロジェクトリストには、実施者別のリストを作成して実施状況（実施済み A、実施中 B、今後（来年）実施 C、実施のめどなし D）の項目も加えた。この項目は、CMD がプロジェクトの実施状況のモニタリングを行う際に使われる（図 8 参照）。

#### ⑪ 県レベルプロジェクトの形成（県開発計画策定の一部）

##### a. 県開発評議会の発足

SNPIP には、県開発評議会（CPD）が各市のニーズを広域で集約して MEPyD に提出すると示されていることから、広域のニーズに対応する案件の形成には、CPD を設置して案件を形成するというプロセスを経なければならない<sup>15</sup>。そこで DGODT と協力して CPD の形成を支援した<sup>16</sup>。7 月末には MEPyD 大臣の立ち会いのもとで同評議会が発足した。

##### b. 広域案件の形成

県内に共通するテーマを市開発計画から抽出する形で、CPD による広域案件の形成が行われた。ダハボン県は全国で初めて県内全市が開発計画を持つに至った県であり、CPD も他県に先駆けて形成された。MEPyD にとっても法律に基づいた形で県レベルのニーズが取りまとめられるのは初めてのことである。広域案件の扱いについて、プロジェクトでは SNPIP に準じてニーズの集約を行った。SNPIP には県レベルでニーズの集約することは記されているものの、どのように集約の方法については記載されていない。プロジェクトチームが各省庁の地域事務所と連携しながらプロジェクトのひな形を作り、それを CPD のディスカッションを経て承認するという形をとった。このような形で形成された広域プロジェクトリストは、2013 年 11 月に CPD の議決と署名が終わり、MEPyD 大臣に宛てて提出された。しかしながら、各省が求める案件の制度に達していないこと、案件の規模が小さすぎて省庁の案件として取り上げにくいことなど、単に集約しただけでは地域のニーズを各省につなげることが難しいことが、のちのセクター省庁との活動を通して理解が進むことになる。第 2 年次からはこの経験をもとに、切り口を変えて取り組むことになる（後述）。

#### ⑫ 中間レビューの実施

プロジェクトの実施期間の中間点にさしかかったことから、2013 年 8 月 20 日から 31 日にかけて、プロジェクトの中間レビューが実施された。中間レビューに合わせ、ドミニカ側からも評価委員を選出して、プロジェクトの進捗状況を確認するとともに、当初のプロジ

<sup>15</sup> 法律上はそのように規定されているが、これまでに適用された事例は一つもないため、この法律のフィージビリティは実際に取り組んでみなければ判断できない。事実 DGODT では県レベルのプロジェクトを作る前に県の開発計画がなければならない、さらに県の開発計画の策定のためには県の開発戦略が必要、という見解を出している（開発計画は 4 年間の計画、開発戦略は通常 10 年間の開発方針を定めるもの）。他方、他の県では CMD も市開発計画も策定せずに県レベルの開発計画を策定しているケースもある。

<sup>16</sup> 県開発評議会の形成の実務とロジは、国連開発計画（UNDP）が雇用したローカルスタッフが担って評議会の形成を支援した。評議会のメンバーには市の開発評議会のメンバー（全市長を含む）が多数含まれていることから、プロジェクトでは DGODT と協調しながら側面的な支援を行った。

エクトの枠組みのレビューを行った。以下、中間レビューの結果の概要を記述する。

a. 中間レビューの目的

- プロジェクトの進捗度合いの確認
- プロジェクト 5 項目評価の実施
- 提言の作成
- PDM のレビューと必要に応じた修正
- 類似案件に適用可能な教訓の取りまとめ

b. 評価結果

**妥当性**

プロジェクトの枠組みは、ドミニカ共和国の法律（特に国家計画・公共投資システム法と地方自治体法）や国家開発戦略などとの整合性が高く、プロジェクト実施の妥当性は高い。

**有効性**

関係者がプロジェクトの成果を有効に活用すれば、プロジェクトの有効性は高いことが確認された。成果の達成状況からは、プロジェクト目標はプロジェクト終了時に達成されると考えられる。

**効率性**

活動計画にある諸活動は実施され、期待された成果を上げていることから、効率性は確認されたと言える。

**インパクト**

中間レビュー時の調査で、DGODT がプロジェクトの成果をモンテクリスティ県に適用するなど、プロジェクトの適用範囲を国境地域に広げるための取り組みを開始していること、形成された CMD や OMPP のメンバーが熱意をもって活発に活動していること、CMD が市民の信頼を勝ち得つつあること、などのインパクトが確認された。

**持続性**

法の枠組みはプロジェクトと合致していること、CMD が（県フェスティバルなどを通して）市民の信頼を得ていること、異なる所属政党の市や CMD のメンバーが協調して活動していることなどから、組織的な持続性は確保されている。CMD のメンバーは地域資源の再発見を通して、自らの地域のポテンシャルを知り、誇りと自信を獲得した。その結果が活動へのモチベーションとなっている。中央の C/P はプロジェクトを通して得た知識や経験を他の地域ですでに活用していることに加え、残りの期間でさらに学びたいという意思がある。DGODT の職員がプロジェクトでの経験を積み、地域のニーズを省庁の事業に結び付ける

ことが期待される。しかしながら、OMPP 職員の給与原資の確保が難しい市の財政状況を考慮し、市の予算増加のための税の徴収能力向上や、その他の収入源の獲得が、財政的な持続性の確保には必要である。

#### c. 評価の結論

プロジェクトは順調に成果を上げていることから、その結果をふまえて後半のプロジェクトの方向性について議論し、以下の事項の重要性を示した。

- 地域レベルのプロジェクト実施のための中央レベルの省庁間の調整の促進。
- 地域のニーズに合った事業を実施するための中央レベルと地方レベルの連携の促進。
- 市や県の開発評議会の継続性を確保するための取り組みの促進。

#### d. 提言

##### PDMに関する提言

プロジェクトの後半により効果的な取り組みを実施するため、PDM の変更が示唆された。変更のポイントは以下のとおりだった。

- 指標をできる限り数値化すること。
- 成果 2 と成果 3 の指標を時系列で分けて混同させないこと。
- 成果 2 は後半プロジェクトが向かう方向を示したものであること。

##### 中央省庁に対する提言

- 中央政府に対する提言：計画次省の 3 局によって構成される組織横断的な調整委員会の構築と、委員会が市や県と中央省庁を結び付ける機能の担えるようになること、また CMD の継続性を担保するためには、省庁による事業立案・実施プロセスを明らかにすることが必要と指摘した。
- CMD とマンコムニダに対する提言：持続性を確保するために、他の CMD との交流などを通して組織力を強化する必要があることを提言した。
- JICA に対する提言：プロジェクトの実施期間と国家予算の編成スケジュール（カレンダー）、事業形成プロセスとの関係を検討して、実施期間の検討を行うという提言をした。

#### e. 教訓

- 法律が適用されるためには、運用細則やガイドラインの整備が不可欠である。
- 自治体の厳しい予算の現状から、中央政府だけでなく民間セクターの資金の活用も視野に入れるべきである。
- 地域資源発掘から入る開発計画の形成は、住民の自信や誇りを引き出し、コミュニティ内の信頼感も増加させる。
- CMD の経験を見ると、継続した実践的な（OJT による）研修能力強化は有効である。

#### f. PDM の変更

プロジェクトを取り巻く環境や活動の進捗状況をふまえ、中間レビュー時にプロジェクト・デザイン・マトリクス（PDM）の修正が行われた。PDM の変更点は大きく次の 2 点である。1 点目は対象を 3 市から 5 市（4 特別区も含まれる）に拡大したことで、これは現場ではすでに 5 市に対する活動を展開して来ているので、現状を PDM に反映させたということである。2 点目は、プロジェクトによる機能強化の主たる対象を、ダハボン県の開発計画の策定・実施の関係者から、国家計画・公共投資システムの運用に関わる中央省庁の関係者まで拡大した点である。これらの変更はミニッツ協議を経て合意され、中間レビューミニッツに記載・署名された。

### (3) 実施したプロジェクト活動（第 2 年次）

#### ① プロジェクト実施体制の変更

前節の中間レビューの項目で述べたように、主に以下の理由により PDM が変更された。

- 市や県レベルだけでなく、中央の国家計画・公共投資システム法（SNPIP）の運用に根本的な課題があり、その課題解決に向けた取り組みの必要性が大きい。
- C/P 機関は、SNPIP を機能させることが国家の発展にとって極めて重要であると認識し、それを促進させる意志を持っている。
- プロジェクト活動の継続性を考慮すると、次回の大統領選挙までに制度の定着を図ることが極めて重要である。

この変更に対応するため、中央レベルでの活動と専門家の投入を増加させるとともに、C/P 機関として活動を共にしてきた国土開発局に加え、MEPyD の計画次省の公共投資局（DGIP）と経済社会開発局（DGDES）も巻き込んでプロジェクト活動を実施することになった。さらに公共事業の実施を担う中央省庁のうち、3 つのセクターをパイロットセクターとして選択し、地域のニーズをそれら各省の事業実施計画に盛り込み、地域に求められる事業の実施ができるかどうかを、SNPIP の枠組みに従って実地に検証することにした。プロジェクト活動の新たな枠組みとなった SNPIP について、以下簡単に説明する。

SNPIP は 2006 年に制定され、翌年から施行された法律で、公共投資を計画的・効果的に活用することにより、経済成長とそれによって得られる利益を公平に分配することを目的にしている<sup>17</sup>。その目的の達成のため、政策の制定、中長期的な目標の設定、計画の策定、

<sup>17</sup> 国家計画・公共投資システム法（SNPIP）、序章第 1 節参照。同法が成立した 2006 年 12 月 28 日に、

そしてその実現を、政府を中心とする全ての公共機関に対して求めているが、SNPIPはそのための法的枠組みである。そして第 493-07 条例 (Decreto No. 493-07) で、その運用方法を規定している。これらの SNPIP に関する法律で示されている制度の仕組みを概念図に表したのが図 9 である。図中の青線枠は、これまでに何らかの取り組みが行われていることを示している。

SNPIP は、国家開発戦略と政府の開発政策という国家マクロ開発方針と、地域の主要アクターが参加して地方自治体とともに策定する市開発計画 (=地域のニーズ) を結び付けることで効率的に機能するシステムである。このシステムはセクター省庁の軸と地域の軸に分けられる。図ではこれらを、「セクターの視点」と「地域の視点」として記述している。

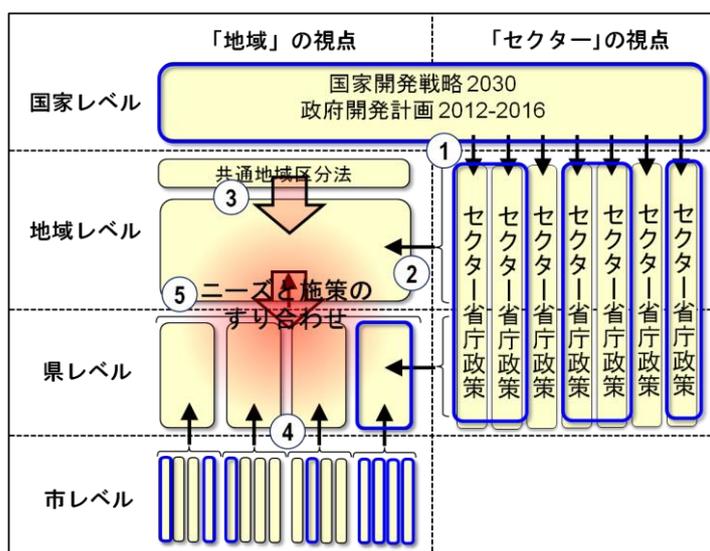


図 9：国家計画・公共投資システムの概念図

セクター省庁は、国家開発戦略と政府開発計画に基づいて、それぞれ事業計画を策定する (①)。これらの各省の事業を地域別・県別に取りまとめることにより、地域開発計画と県開発計画が策定される<sup>18</sup> (②)。地域の視点で見ると、開発戦略と政府政策を地域レベルに落としたものが地域と県レベルの開発計画ということが出来る (③)。他方、地域では市開発評議会 (CMD) により市の開発計画が策定され、そこに含まれるニーズが県レベル、さらには地域レベルのニーズとして取りまとめられる (④)。この下からのニーズの吸い上げと、各省の事業を地域別に取りまとめた地域の開発計画は、何らかの仕組みにより調整・融合されなければならない (⑤) が、SNPIP にも運用条例にも調整・融合の仕組みは記述

経済企画開発省 (MEPyD) が設立されており、これらの法律が国家計画システム (Sistema Nacional de Planificación) として取りまとめられ、同省から出版されていることから、SNPIP は MEPyD の中核的な機能を規定していると捉えられる。

<sup>18</sup> 共通地域区分は現在作成中で、現時点では各省がそれぞれの地域区分を用いて、セクター政策や事業計画を作っている。

されていない。これら上下の流れ（すなわち地域のニーズと各省庁の公共事業）が、最も効率の良いレベルと方法で調整され、地域のニーズが各省の計画や事業に円滑に組み込まれることで、SNPIP はシステムとしての機能を発揮できるようになる。しかし現時点では、SNPIP は部分的に機能している状態にとどまり、システムの機能が発揮されるに至っていない。

その理由として、中央レベルでは共通地域区分が形成されていないために地域の開発計画が取りまとめられない、各省で策定することになっている省戦略計画（Plan Estrategico Institucional : PEI）がない省庁がある、PEI はあってもそれが地域ごとの戦略にはなっていないことなどがある。地域レベルでは、市開発評議会（CMD）の形成が進んでいないこと、市の開発計画を策定している自治体がまだ少ないこと、県レベルでのニーズの集約には全市の PMD が必要で、かつ県開発評議会（CPD）が形成されなければならず、ほとんどの県で対応できない状況にある、などの理由から、現実問題としてニーズと事業計画の調整はできる状況にないことがあげられる。このような状況で、市レベルでの取り組みだけを進めたとしても、システムが機能するようになるとは考えられないため、SNPIP の枠組みに沿って中央レベルでの取り組みを行うことにした。この中央レベルにおける取り組みが、改訂された PDM の成果 2 に相当する活動である。

このようにプロジェクトでは第2年次から、成果1では引き続き市と県での開発計画策定・実施の能力強化の取り組みを継続しつつ、成果2ではSNPIPの枠組みに沿った国家システムの機能強化の取り組みを開始した。図10に変更前と変更後のプロジェクト領域を示した。

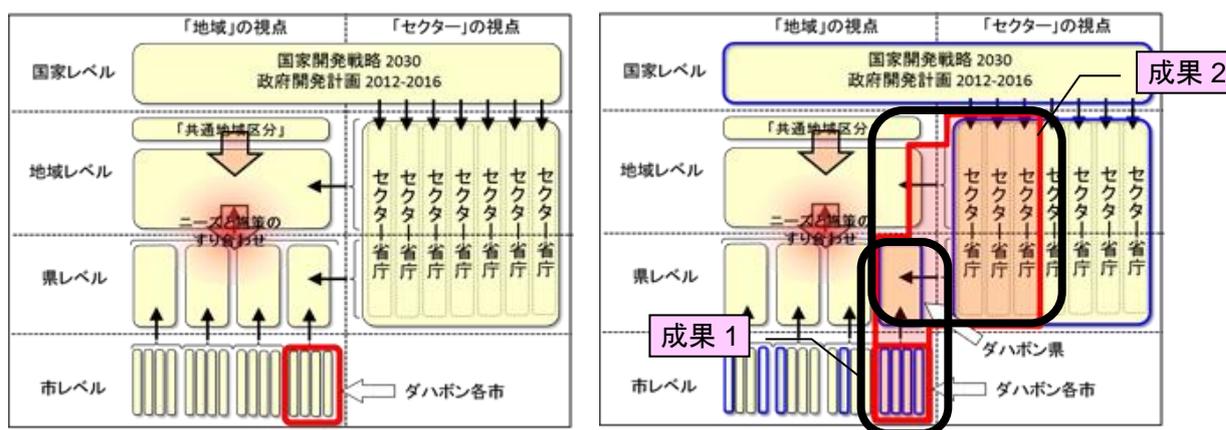


図 10 : SNPIP の概念図に見る変更前（左）と変更後（右）のプロジェクト対象領域以下、第2年次に実施した活動について説明する。

② 対象市・県の計画策定・事業予算確保・実施能力の分析及び強化  
計画策定・実施能力強化を目的に、第2年次には以下の活動を実施した。

a. PCM 手法研修の実施

第2年次は、市プロジェクトの実施主体である市開発評議会と実施関連セクターに対して簡易的なPCM手法研修を実施した。主モデレータを現地コーディネータ、各市OMPP職員を副モデレータにして、OMPP職員のモデレーション能力の強化も狙った。さらに、ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー（Work Breakdown Structure:WBS）方式で各活動レベルを細分化し「まず何から手をつけるか」を明確にしたのち、各活動のチャートを作成した。

b. 各市ブランドイメージの形成支援

各市開発評議会が外部に発信する「市ブランドイメージ」の形成を支援した。これは「市がどうありたいか」という市ビジョンとは別に、国内他市から「どのように見られたいか」や「どのようにポジショニングしていくか」というように、外部に向けた市のプロモーションという視点で自らの市を考えることを目的とした。ビジョンであれば「市民全員が健康で、十分な教育が受けられる」のように自発的な願いが主となるが、ブランドイメージでは「チーズの町」や「独立のゆりかご」など、各市のオンリーワンを際立たせて国内他市と差別化する必要がある。各市開発評議会がまとめたブランド案は、各市議会で市のイメージとして承認された。各市の「市のイメージ」と意図は以下の表3のとおりである。

表3：地域住民によって形成された市のイメージとその意図

|  |         |
|--|---------|
| ダハボン市：   | 二国間のかけ橋 |
| 隣国ハイチと接することや二国間市場をかかえるダハボン市。二国間の友好のシンボルとなり「国境地帯」という言葉の持つネガティブな印象を変えていきたい。                        |         |
| ロマ・デ・カブレラ市：  | 独立のゆりかご |
| 1865年のスペインからの独立は同市のカポティージョの戦いから始まった。毎年8月16日には大統領も訪れて独立を祝う。ドミ共ナショナリズムの聖地。                         |         |
| レスタウラシオン市：   | 木材のメッカ  |
| 同市は国内有数の木材の産地である。環境破壊の著しいハイチ側と比べ同市は青々とした森林におおわれている。今後は木材製品や森林環境を前面に出していく。                        |         |
| パルティド市：  | チーズの町   |
| 人口が少ない同市の主要産業は乳牛。現在、生乳のほとんどがネスレなど大手業者に買い取られており、協同組合の直販による販路拡大も難しい。地元生乳使用のチーズを酪農のシンボルとして育てていく。    |         |
| エル・ピノ市：  | 落花生の里   |
| 以前は地元で盛んであった落花生栽培も、中国産の安いものに押されてほとんど姿を消してしまった。他にこれといった産業もない。地元女性の12グループが地元産落花生を使った商品開発で地域おこしを狙う。 |         |

c. 地域マーケティング手法研修の実施

プロジェクトでは市や県が中央政府に完全に依存しない、地域のポテンシャルに基づく地

域住民の主体的な開発を支援している。その一環として、各市の CMD が選んだ「地域の未来を託せる若者」（15名）を対象に地域マーケティング研修を実施した。

この研修では、マーケティングサイクルに基づき、地域マーケティングの基礎、発信（表現）手法、プロモーション実技という地域おこし全般を網羅した。研修は大きく「地域マーケティングの基礎」と「地域情報の発信能力の強化」の2つのコンポーネントで構成した。地域マーケティングの基礎の部分では、マーケティングの理論とツールを活用して、地域をプロモーションする、すなわち地域をひとつの商品として外部に対して売り出すための手法を指導した。情報発信能力の強化では、市プロジェクト支援者探しや、市民への説明責任担保の一環としての市パンフレット作成、そして市のプレゼンテーション作成などを指導した（詳しくはプロジェクト進捗報告書第5号の10～13ページを参照）。

### ③ 対象市における開発計画策定の必要性の理解促進

開発計画策定の必要性については、第1年次に実施した開発計画の策定と、その後の事業実施や中央政府への働きかけなどの活動を通して、関係者の理解は深まっている。各市では開発計画の策定後に市民集会を開催し、印刷された市の開発計画を配布して内容の説明を行った。2014年には進捗状況を示した2014年度版開発計画書を作成し、これも各市で説明会を開催して市の事業の進捗状況を市民に報告した（写真2を参照）。その後、開発計画の実施を促進し、その結果が目に見える形で表れてきたことで、その重要性はより認識されるようになっている。



写真2：各市での開発計画進捗報告会の様子

### ④ 対象市における市開発評議会の形成支援

第1年次にCMDの形成を支援し、すべての市で形成が完了している。その後、評議会のあり方を再度見直し、CMDメンバーのうちアクティブでないものの扱いなどについて各市で議論を始めた。各市とも法に定められた機能、すなわち市開発計画策定の義務は果たしている。これに加えて市の発展のために担うべき役割についてより踏み込んだ議論を行った。

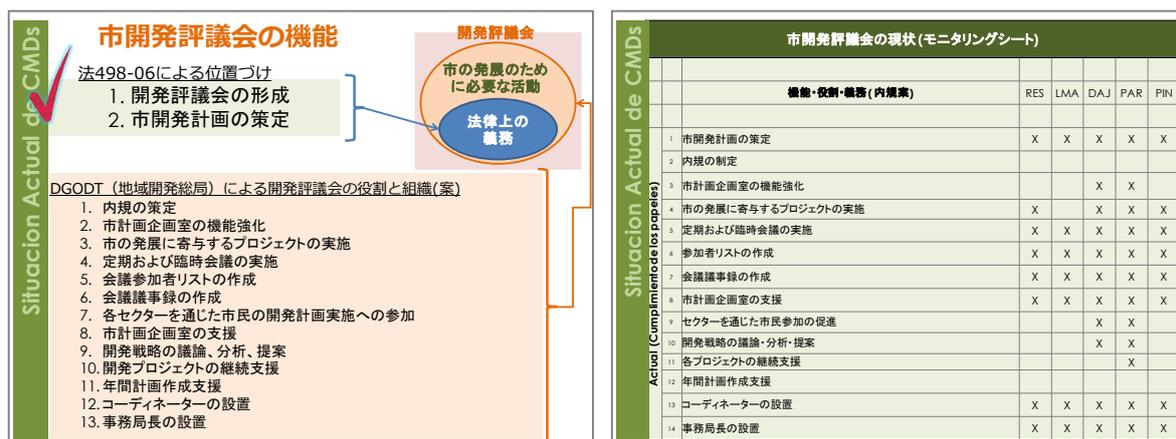


図 11 : CMD の機能の再確認と各市の役割実施状況 (モニタリングシート)

CMD は法律 (第 498-06 法) で定義され、住民の代表によって構成される評議会だが、同法では評議会が諮問機関であり、開発戦略に関する議論と提言、市民参加の促進、開発プログラム・プロジェクトの実施促進、プロジェクトの優先度の提言、土地利用計画・プログラム・プロジェクトの策定促進、プロジェクトのモニタリングなどを CMD の機能としている。つまり法律上の CMD の位置づけはあくまで「諮問機関」としてだが、これは同法が想定している地域のニーズが中央省庁の政策・施策に反映されるという前提で機能する。その前提が担保されなければ、地域のニーズに即した中央政府による施策は実現せず、CMD の機能は市レベルにとどまる。既述のとおり市の予算は厳しい状況にあり、公共事業に割ける予算は少ないため、CMD の機能も大きく制限される。

このような状況下、本プロジェクトでは「中央政府に頼らず、市とともに CMD が自分たちでできることを考えて実施することで、自分たちの地域をより発展させよう」という方向で、地域開発の能力強化に取り組んできた。この方向性に同意した CMD メンバーは、地域開発の能力を向上させ、実施した活動による成果も出ている。しかしこの方向性に同意しなかったものも少なくなかった。というのは、本プロジェクト開始時、プロジェクトからの様々な支援が得られるという期待から、CMD メンバーになることを決めたものが多くいたからである。しかし実際には資金援助や機材供与などの支援はないことが分かり、それらの人々は招集されても活動や集会に参加せず、メンバーリストに名前が残るだけになっていた。そこで第 2 年次には、各 CMD の機能の見直しとメンバーの再編を実施した。特にレストウラシオン市とロマ・デ・カブレラ市では大幅な CMD メンバーの交代が行われた。この経験を通して、CMD が市とともに市や県の開発に能動的に関わることの重要性が関係者間で認識された。また CMD の機能の見直しと再編作業の重要性を DGODT も共有し、具体的手順を最終マニュアルに反映することになった。

⑤ 市開発評議会を通じた市開発計画の策定・更新支援

対象 5 市における市開発計画 (PMD) の策定は第 1 年次に終了している。第 2 年次は実施済み

のプロジェクトの増加に伴って、新たに追加するプロジェクトが増えたため、PMDの改訂を支援した。

#### ⑥ 市開発計画に基づく公共事業年次計画の策定支援

2014年度は、市企画室（OMPP）を中心に公共事業年次計画の策定を支援したが、OMPP職員が市に所属することから、市長や市財務局の意向に大きく左右された。OMPP職員をプロジェクトで支援したのは、SNPIPや地方自治体法（第176-07法）に、市の実施する事業計画の策定はOMPP職員が中心となり、関係者とともにPMDを策定することが定められているからである。法律では実施する事業の優先度をCMDが提案できることになっているが、実際には市の職員でもあるOMPPの立場は、市長や財務課より強いとは言えず、CMDが希望する事業を市の事業計画に盛り込むことが困難であった。この経験をふまえ、2015年度はCMDが年次計画策定のイニシアティブをとって市長や市議会を説得したところ、市予算にPMDプロジェクトを入れ込むことにある程度成功した。事業実施のモニタリングに関しては、従来どおりOMPP職員の責任とし、定期的にCMDに説明することとしている。

#### ⑦ 市が実施する開発事業の支援

第2年次には、プロジェクトでは策定された市開発計画に含まれる事業のうち、市とCMDが実施主体、あるいは中央機関と連携して進める開発プロジェクトについて支援を行った。開発プロジェクトの中には市単体では実施が困難なものも含まれていたが、県セクター部会との協調による中央省庁への働きかけや、CMDメンバーができる限りの工夫をしてスポンサーや支援を募って実施にこぎつけた事業もあった。これらは、①地域が主体性を持ってビジョンを描き、②計画を立て、③自らやれることは自分たちでやり、④支援が必要なものは外部に説明して協力を取り付けてくる、という地域の発展の一つのモデルになる取り組みである。

プロジェクトではこのような各市の取り組みを分析し、分類・モデル化の方向を探り、後述する「地域開発実践ガイド」を作成した。市とCMDが主体的に実施を模索したこれらのプロジェクトについては、進捗報告書第5号の15～16ページ、同第6号の9～16ページと第7号の9～11ページで、いくつかのプロジェクトを説明しているので参照されたい。

表4に示したのは、プロジェクト期間中に市が実施済みあるいは実施中のプロジェクトの数である。現時点で実施済みのプロジェクト数は57件、実施中のものを含めると、市が実施に関わっているプロジェクト数は合計87件にのぼる（添付資料2に市が実施済み・実施中のプロジェクトのリスト（西文）を示した）。これらのプロジェクトは策定された各市のPMDに含まれるプロジェクトだが、PDMが策定された当初、市が実施するとしたプロジェクト数は60件に満たなかった。それがPMDの更新時に新たなニーズに応えたプロジェクトを追加したため、年々プロジェクト数が増加している。特に外部からの資金が入ったわ

けではないことから、これは市と CMD の開発計画策定・実施能力の強化の証と考えられる。

表 4：市が実施するプロジェクト数（2015 年 11 月現在）

|            | 実施済み | 実施中 | 合計 |
|------------|------|-----|----|
| パルティド市     | 12   | 10  | 22 |
| エル・ピノ市     | 6    | 2   | 8  |
| レスタウラシオン市  | 15   | 6   | 21 |
| ロマ・デ・カブレラ市 | 15   | 5   | 20 |
| ダハボン市      | 9    | 7   | 16 |
| 計          | 57   | 30  | 87 |

⑧ ダハボン県の県開発評議会の形成支援

ダハボン県における県開発評議会（CPD）の形成は、国土開発局（DGODT）の支援により 2013 年 8 月に完了した。CPD の形成後、県レベルプロジェクトの実施主体について議論を交したが、CPD は以下の点で事業や活動の実施主体になれないとの結論に至った。

- SNPIP では、CPD は県レベル開発計画の諮問機関であり、計画実施機能を持たない。実施は各省庁が担うが、地域のニーズと各省の事業計画は関連付けられていない。
- CPD メンバーは法律で定められているが、そのメンバーには地域の発展に欠かせない全てのアクターがカバーされていない（図 12 参照）。
- CPD のメンバーの内、県選出の国会議員は通常首都にいて、ダハボン県での定期的なあるいは必要時の評議会に参加できない。

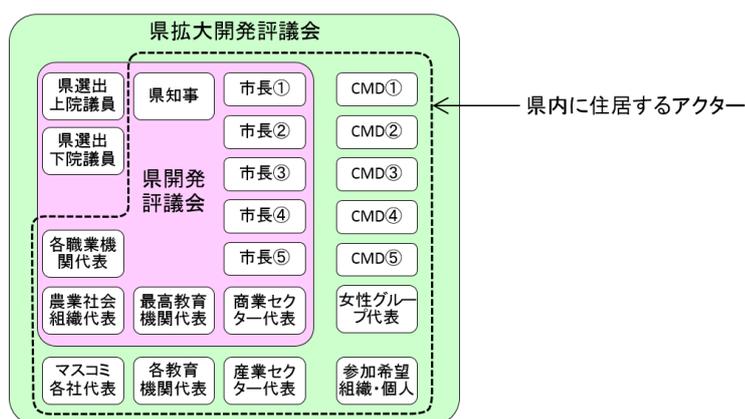


図 12：県レベルの開発評議会と拡大開発評議会の構成図

地域開発への現実的な取り組みには、CPD を無理に運用するよりも、CPD のメンバーを中心としつつ、より実務的で地域開発に必要なアクター（工業・産業・マスコミ・初等教育機関など）を補完した、「ダハボン県の未来を考えプロジェクトを形成し実施する主体」としての拡大開発評議会「チーム・ダハボン」の形成が望ましいという結論に達した。そのため CPD の形成支援の一環として拡大開発評議会の形成を支援した。

このような経緯から発足した拡大開発評議会だが、各機関代表であるメンバーそれぞれが独立して活動しており、他機関との共同作業を行った経験が乏しい。さらに、市レベルで行ってきた「調査&分析」、「ビジョン&計画」と今後の「プロジェクト形成」、「プロジェクトの実施」というプロセスを、プロジェクトの残り期間で強化しなければならない。これらの事情から、強化・支援の目的を、チーム作り（連帯感の醸成）、地域の主体性の醸成、地域の調査・分析能力の強化、共有ビジョン・イメージの形成、地域住民に対する説明責任（透明性の確保）の5点に絞った。そのうえでチームの「最初の共同作業」として、県広報誌を作成することを決定して実行に移した（プロジェクト進捗報告書（第5号）の19ページ参照）。その結果、以下の成果を得た。

- 今まで個別に動いてきた各機関が、皆で一つのことを成し遂げたことによる連帯感の向上（チーム作り）。
- 県の各種データ調査や各セクターへの取材を通じて、調査能力を高めると同時に、県のおかれた現状への理解が深まった。
- 編集会議を通じて「ダハボンらしさ」「ダハボンのオンリーワン」について議論を交わし「県として何を指すのか？」（ビジョン）への共通理解が深まった。
- 県内各市の概要調査や地域リソース再発見の結果を読者と共有することで、地域住民の理解が促進される。
- 各市開発評議会や各機関が「何を指し、何をやっているのか」を住民と共有することで透明性を高め、行政および各機関への信頼が増す。

#### ⑨ 県開発計画（広域優先事業リストを含む）の策定支援

第1年次に実施済みである。16ページの項目bでも記述したように、単に県レベルでニーズの集約を行っても、省庁でそれらを案件化して実施することは困難ということが明らかになった。そのためプロジェクトでは、プロジェクトチームが3つのパイロット省庁（観光省、農業省、大統領府の社会政策調整局）と連携してプロジェクトのひな形を作り、それを県レベルセクター技術テーブルで紹介して議論する方法を取った。この取り組みについては、のちに詳しく説明する。

#### ⑩ 市が実施に関わる事業の市によるモニタリング支援

毎年年度末にPMDの更新作業を行っているが、その一環としてPMDに含まれる開発プロジェクトの実施状況を、OMPP職員を中心としたCMDメンバーでモニタリングしている。

#### ⑪ 活動結果を取りまとめた地域アクターの「地域開発実践ガイド」の作成

プロジェクト開始後、これまでダハボン県で実施したプロジェクト活動とその結果を取りまとめて、地域開発実践ガイドを作成した。このガイドは、これまでに実施してきた活動

のプロセスに準じて 11 章で構成されている。必要な部分だけ活用できるよう、図 13 に示したフローチャートをガイドの冒頭に記載し、ひと目で地域での取り組みと必要な参考情報が探し出せるよう配慮した。

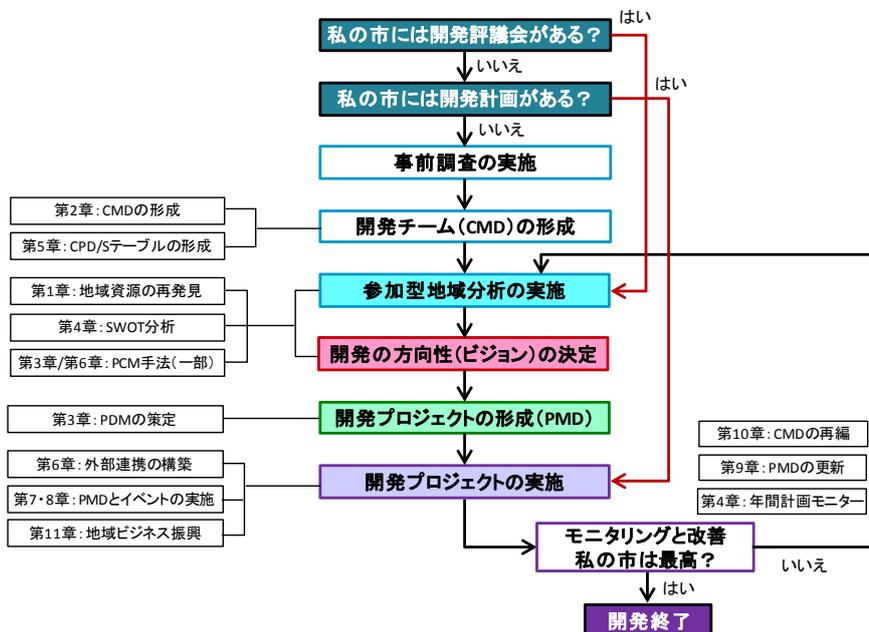


図 13：地域開発実践ガイドの活用フロー図

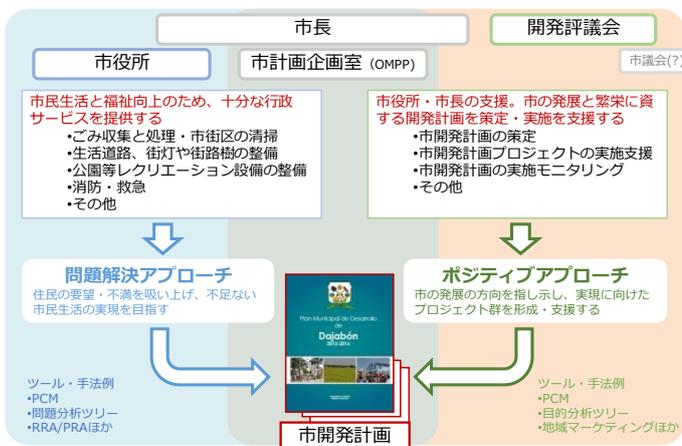


図 14：地域のアクターの役割を考慮したアプローチで市開発計画を策定

| PCM手法                         | 地域開発                | 地域マーケティング                    |
|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| 1. 事前調査                       | 1. 「地域の現状を知る」能力     | 1. リサーチ                      |
| 2. PCMワークショップのメンバー選定          |                     |                              |
| 3. 「中心目的」の検討                  |                     |                              |
| 4. 「上位目標」「プロジェクト目標」および「成果」の設定 | 2. 「地域の未来を描く」能力     | 2. セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング |
| 5. 「成果」および「活動」の設定             | 3. 「未来へ向かう方法を考える」能力 | 3. マーケティングミックスの構築            |
| 6. 「インプット」の設定・プロジェクトの実施       | 4. 「未来に向かって動く」能力    | 4. マーケティングミックスの実施            |
| 7. 評価                         |                     | 5. コントロール                    |

図 15：4 つの開発のプロセスと適用した 2 手法の関連

地域開発実践ガイドでは地域開発を大きく 4 つのプロセスに分け、PCM 手法と地域マーケティング手法の考え方をを用いて、地域発展に向けた能力強化のプロセスを整理した（図 15 参照）。

作成されたガイドは、2015 年 8 月末に実施した「成果共有ワークショップ」で紹介して関係者に配布した。ガイドの内容はダハボンでの活動の経験に基づいて作成されているた

め、今後他の県や地域で活用する際には、地域特性の相違を考慮する必要がある。より汎用性を高めるため、活用後のフィードバックによるコンテンツの修正を定期的に行うことで、より使いやすいガイドになることが期待される。

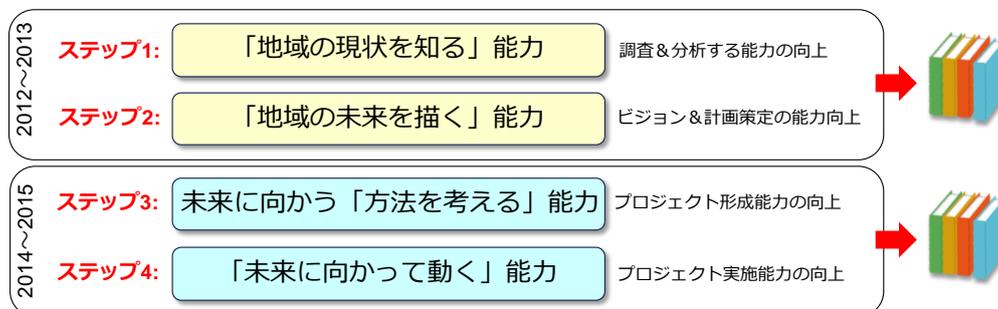


図 16：活動の経験に基づいて作成した地域開発実践ガイドのコンテンツ

⑫ 国家計画・公共投資システム法の機能検証における成果 2 の位置づけ

図 17 で示したのは SNPIP の機能の現状である。青枠はすでに政策や開発計画が策定されていることを示している。国家開発戦略や政府の政策は策定されているが、セクター省庁の戦略計画（PEI）は全ての省庁で整備されているわけではない。市の開発計画についても少しずつ策定されてきてはいるが、大半の市ではまだ終了していない。加えて SNPIP を運用する際に大きな課題となっているのは、共通地域区分法（Ley de Regiones Unicas de Planificacion）の制定が実現されていないことである。

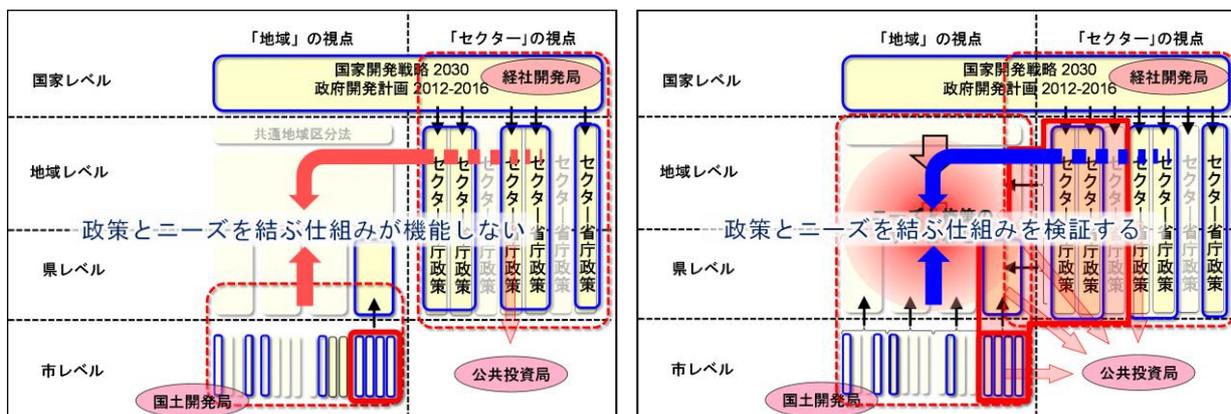


図 17：国家計画・公共投資システム法の機能の現状（左）と現在のプロジェクトの対象領域

このような状況が、DGODT と DGDES の業務範囲を縮小させている。その結果、これら両局の連携する業務領域（図 17 の右側の図の赤点線が重なっている部分）が重ならず、国家システムの機能が分断され、地域のニーズを省庁の政策に反映させるすべがない（左図の赤線太枠は開始時の、右の枠は修正後の本プロジェクト対象領域）。これが地域のニーズと中央省庁の施策を分断しているのである。そこでプロジェクトでは中間レビュー時の PDM

の更新で、本プロジェクトの対象領域を上右図の赤線太枠のように拡大させた。

具体的には 3 つのパイロットセクターを選択し、セクター省庁の協力を得て（共通地域区分がまだ設定されていないので）仮の地域開発計画を策定する取り組みを行った。その取り組みを DGDES、DGODT、DGIP の 3 局とともに行うことで、成果 2 で掲げられた「開発プロジェクトの形成と実施のための関係者間の仕組み」を実地検証することにした。

DGDES は、国の上位政策である国家開発戦略や公共セクター中期計画と、各省の戦略計画（PEI）やセクター戦略計画（PES）の整合性を調整する役割を持つ。DGODT は、各市の CMD の形成と PMD の策定、そして県・地域レベルの開発評議会の形成と、地域レベルの地域戦略計画の策定を支援する<sup>19</sup>。DGIP は、各省が PES や PEI に基づいて事業形成する際の指導や、形成された事業の審査を行う。しかし実際には、これら 3 局が地域の開発計画の策定を支援したことはなく、したがってそれに関する業務は行われていない。プロジェクトではダハボン県を「地域」とみなし、パイロットセクターによるダハボン県の地域戦略計画（Plan Estratégico Territorial:PET）の策定を支援したが、その際 DGDES、DGODT、DGIP の 3 局をそれぞれが果たすべき役割に従って、3 セクターの戦略計画づくりに巻き込んだ。それは、上位政策である国家開発戦略からダハボンの地域戦略計画までの戦略の一貫性の検証を意味している（図 18 参照）。



図 18：上位政策から地域戦略計画までの戦略の一貫性と MEPyD3 局の役割

以下に報告する活動は、その取り組みの進捗状況である。

### ⑬ 観光セクターにおける地域開発戦略策定の取り組み

ドミニカ共和国の外貨収入に大きく貢献している観光産業は、1970 年以降、国の強力な支

<sup>19</sup> 現時点（2015 年 12 月）では共通地域区分法が成立しておらず、地域の適用ができないため、地域レベルでの取り組みは実施されていない。

援の下で順調に発展を遂げてきた。それは常夏のカリブ地域という地の利を生かし、ヨーロッパや北米から、特に冬場に観光客を呼び込むスタイルで発展してきたが、昨今は同様のスタイルの観光地が近隣諸国に作られたこともあり、過当競争状態になっている。そこで観光省では、ビーチリゾート一辺倒の観光開発から地域の多様性や文化・社会を活用した観光の多様化を図る試みを行っている。このような背景の下、2014 年前半から地域のニーズもふまえた北部地域の開発戦略（案）の作成をプロジェクトで支援した。これは、観光省が進める全国観光サーキット構想や市観光振興政策に基づいて、ダハボン県を含む北部地域の 14 県を対象とした、コミュニティ観光開発戦略である。戦略の形成・合意にあたり、中央レベルでコミュニティ観光開発振興に関係する省庁によるセクターグループを形成、他方県レベルでは、ダハボン県の観光産業に関連するアクターで県観光セクターワーキンググループを形成し、地域観光戦略の作成を支援した（ダハボン県観光戦略計画は添付資料 3（西文）を参照）。これに加え、新規プロジェクトの計画立案、SNIP 登録のための支援を実施した。

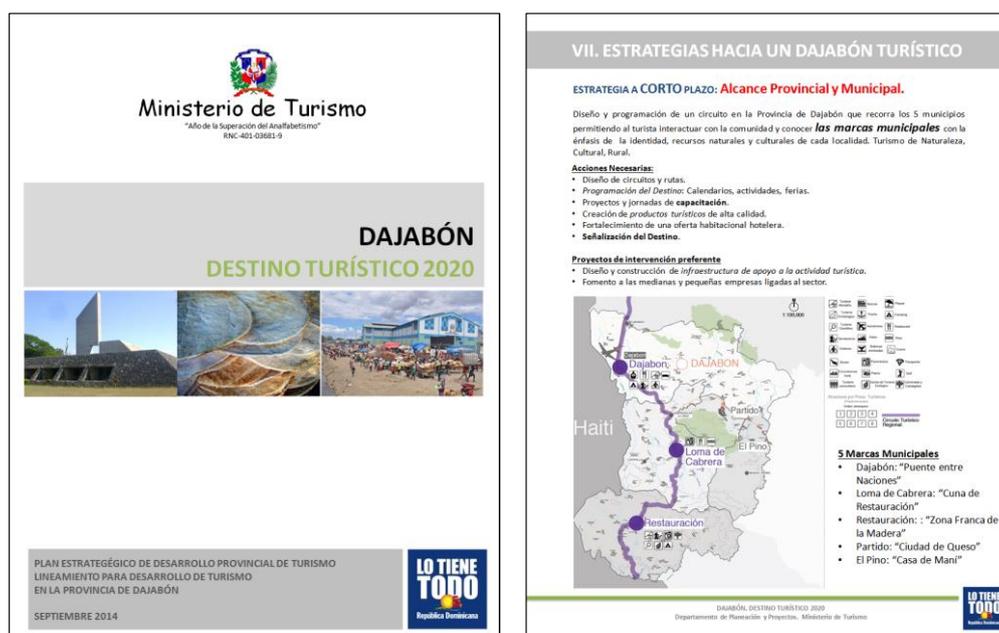


図 19：観光省が作成したダハボン県観光戦略計画の表紙と中身（一部）

ダハボン県地域開発戦略の作成と、同戦略に必要とされる指標の設定、DGDES と観光省間の合意形成は双方にとっても初めての試みなので、プロジェクト側からもアイデアを提案して、関係者と合意形成に向けた取り組みを行った。SNIP 登録に関して、観光省ではこれまで同省で実施するプロジェクトの SNIP 登録を行っていなかったため、登録の必要性の意識が低かったが、活動を通して SNIP 登録の必要性を理解し、登録業務を自らするようになった。現在は北部 14 県の戦略計画の策定のための活動を実施中である。また観光省ではこれまで作成されていない PEI の重要性を理解し、自ら PEI の形成に取りかかっている。このようにプロジェクト活動の実施により、観光省の意識に明らかな変化がみられるよう

になった。

#### ⑭ 農業セクターにおける地域開発戦略策定の取り組み

ダハボン県の基幹産業は農業・畜産・林業で、すべて農業セクターに含まれる。パイロットセクターの対象に農業セクターを選択したのは、ダハボン県に置ける重要性を反映したものだだったが、その巻き込みには非常に苦労した。農業省は省庁の中でも規模の大きな組織で、省内は多くの部局に分かれている。それらの部局間の連携が極めて悪く、たとえば普及局と生産振興局のように関係が深いはずの部局間でもコミュニケーションがほとんどない。省内でさえこのような状況なので、同じ農業セクターとはいえ他組織になると、組織間連携はほぼ皆無という状況だった。このような農業セクターの組織体制により、業務の重複があったり整合性がなかったり非効率な事業が行われたりしていた。このような状況に加え、農業省の大臣、次官、部長といった政策等の意思決定者が頻繁に交代しているため<sup>20</sup>、これら重要ポストの人材に対してプロジェクトの説明さえできない状態が続いた。第2年次が開始された2014年1月から10月までは、ダハボン県の農業セクターニーズ調査、ダハボン県の農業戦略計画（案）、プロジェクトの形成などを、プロジェクト側の専門家が主体的に作成し、農業省計画部の技術職員と共有する取り組みを行った。

この状況が動いたのは、民間出身の計画次官が2014年秋に着任してからである。プロジェクトでは次官交代の情報を得てすぐ、農業省の次官室にアプローチして、面会の機会を得ることができた。新次官にプロジェクトの目的と農業省へのコンタクトの意図を説明したところ、その場でその重要性を認識した。さらに計画次官が単身プロジェクトサイトに向き、プロジェクト関係者や農業従事者から活動内容について聞き取りを行った後、プロジェクトへの協力を約束した。これにより、農業省とプロジェクトの取り組みが実質的に動くことになった。

プロジェクトでは、計画次官からの協力合意の取り付けと、ダハボン県の各市開発計画に含まれるニーズの農業省年間計画への取り込みの提案を行った。すでにプロジェクト側で作成していたダハボン県農業戦略計画（案）の検討を、農業省とセクター関係機関を巻き込んで実施した。

このように紆余曲折を経て、ようやく農業セクターとしてダハボン県の農業戦略を協議・検討できる体制ができた。協議の場として農業セクター技術テーブルを形成し、協議を重ねて農業戦略計画（案）を作成した。この計画案をベースに農業省とMEPyDのDGDES間で開発指標に関する協議を初めて行い、ダハボン県農業戦略計画を策定したうえでダハボン県を訪問し、農業セクターテーブルのメンバーに同戦略を紹介・共有・合意した。県農

<sup>20</sup> プロジェクト実施期間に、農業省の計画次官は4回、計画部長は3回交代している。

業戦略計画は、農業省とプロジェクトにより最終化が行われている。添付資料 4 に現時点での最終版の戦略計画（西文）を添付した。

引き続き県農業戦略計画から優先度の高い 5 つのプロジェクト（案）を形成した。形成されたのは、国家コーヒー委員会が実施を支援する「耐病性品種の導入によるコーヒー生産再生プロジェクト」、畜産局が実施中の MEGALECHE プログラムを活用した「ダハボン県畜産振興プロジェクト」、農業省の普及研修部が行っている事業をダハボン県で実施する「企業型生産への移行プロジェクト」、貧困対策を目的とした「家庭菜園導入プロジェクト」、そして果樹部が実施する「果樹種苗設置プロジェクト」の 5 つである。コーヒー生産再生プロジェクトと企業型生産への移行プロジェクトは、DGIP の指導の下、SNIP 登録に向けた取り組みを行っている。

#### ⑮ 社会政策調整セクターにおける地域開発戦略策定の取り組み

社会政策調整セクターとの接点は 2013 年中ごろになる。ダハボン県での CMD 形成と PMD 策定の後、地域のニーズの抽出が終了したため、DGODT がニーズに関係する中央各省に呼びかけ、セクター協議会（後にセクター技術テーブル）を開催した際、大統領府の社会政策調整局（Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales:GCPS）に属する 3 つの組織（コミュニティ開発局、村落イニシアティブ推進基金、国境開発局）が参加したのがきっかけである。これらの組織が市の公園の整備や公共のバスケットコート、小規模な道路の補修などの社会インフラ整備事業を業務として行っていたため、地域のニーズと非常によく合致したのである。

プロジェクトでは当初、地域のニーズをもとにこれらの組織を支援して、プロジェクト形成を試みた。しかし 2014 年からこれらの組織の形成するプロジェクトの SNIP 登録の権限が、上部組織である社会政策調整局（GCPS）に統一されたことから、これら 3 組織を通しただけではプロジェクト形成できなくなった。加えて公共セクター全体で大幅な予算の削減が行われたことも、プロジェクト形成・実施を困難にした。さらに 2014 年に実施した活動を通して、これら組織のプロジェクト形成能力が、プロジェクトを審査する DGIP の基準に達していないことも明らかになった<sup>21</sup>。上部組織である GCPS を通してのみプロジェクト申請ができるため、同局とのかかわりが増加した結果、GCPS に属する組織の事業の重複や、実施した事業の成果が見えにくいことに苦慮していることが分かってきた。プロジェクトとしても、社会政策調整セクターの計画立案能力強化のためには、同局が同セクターの監督・調整機関として所属組織の活動をコントロールできるようになることが不可欠と感じていたため、GCPS と協議のうえ協力して同局に属する組織強化を行うことにした。GCPS にはプロジェクトで関与している 3 組織のほかに 2 つの類似した組織があるため、

<sup>21</sup> 進捗報告書第 6 号の 25～27 ページ「小規模インフラセクターにおけるプロジェクトの形成」を参照。

それら 2 組織も含めた 5 組織を対象として、戦略と案件形成能力強化のための活動を継続することになった。

その後、対象 5 組織との取り組みを通して、GCPS と 5 つの組織が「貧困削減」を目標にして活動をしていることと、その貧困削減が国家開発戦略の第 2 軸「権利と機会が公平な社内の実現」に位置づけられていることを認識した。しかしながら、GCPS が 5 つの組織と共に連携して目標を達成するための戦略を持っていないことを、組織の課題として認識するに至った。そこでプロジェクトでは組織強化の一環として、社会政策調整セクターの戦略策定と活動計画の策定を強化するための戦略・活動計画策定ガイドラインの作成を共同で行うことにした。ガイドラインは GCPS の社会政策調整セクターの戦略策定、ならびに 5 局と協力した活動計画の策定への活用を想定しており、それにより社会政策調整セクターの活動の重複を防ぎ、同時に活動の進捗と成果の透明化を促進させ、かつ DGDES が目指す国家開発計画への貢献度について、その明確化（成果の数値化）の実現を目指している。作成されたガイドラインは巻末に添付資料 5（西文）として付したので参照されたい。

| 国境地域における貧困削減戦略策定ガイドライン（目次） |                        |
|----------------------------|------------------------|
| 1.                         | ガイドライン作成に至る背景          |
| 2.                         | ガイドライン作成の背景            |
| 3.                         | 期待される成果と活用する指標の検討      |
| 4.                         | ガイドラインの基本方針            |
| 4.1                        | ガイドラインに基づいたプロジェクト形成    |
| 4.1.1                      | 地域開発のための中央レベル技術テーブル    |
| 4.1.2                      | 地域開発のための地域レベル技術テーブル    |
| 4.1.3                      | 計画策定のための合同技術会議（合同テーブル） |
| 4.1.4                      | 公共投資プロジェクトの優先度         |
| 4.1.5                      | プロジェクトの特定              |
| 4.1.6                      | 公共投資プロジェクトの技術基準の適用     |
| 4.2                        | ガイドラインに基づいたプロジェクトの実施   |
| 4.3                        | インパクト評価                |
| 5.                         | ガイドラインの実施とフォローアップの体制   |
| 6.                         | 指標とインパクト               |

図 20 : GCPS と共に策定した貧困削減のための戦略策定ガイドラインの目次

⑩ 開発計画策定、事業実施・モニタリングに関する教材・マニュアルの最終化  
プロジェクトでは当初、中央レベルで CMD の形成、PMD の策定、そしてプロジェクトの実施とモニタリングのマニュアルを、地域での活動に基づいて作成することを考えていた。  
⑪「地域開発実践ガイド」の項目で説明したとおり、ガイドの形でプロジェクトの経験を取りまとめ、次節で述べるセミナーで参加者に共有した。さらに使用者と使い勝手を考慮し、

テーマごとに 6 つの分冊の形にして MEPyD に提出した（添付資料：地域開発実践ガイド（西文）参照）。

CMD 形成と PMD 策定の指導を担う DGODT は、プロジェクト開始時にすでいくつかの市でこれらの業務を開始しており、内部で作成していたマニュアルが存在した。CMD 形成と PMD 策定をプロジェクトで行った際、DGODT の CMD・PMD 担当職員が活動に参加、共同でダハボン県の 5 市の CMD 形成と PMD 策定を行った。この担当職員はその経験に基づいて DGODT の内部マニュアルを更新し、現在もそのマニュアルを作成している。そのためプロジェクトでは DGODT と協議して、DGODT 向けのマニュアルは新たに作成せず、ダハボン県での取り組みをまとめたガイドラインの作成に注力することにした。

他方、第 2 年次から取り組みを始めた SNPIP の適用には、地域と中央を結び付ける仕組みの構築が極めて重要であることはすでに述べた。プロジェクトでは試行錯誤を繰り返しながら、省庁と地域のニーズを結び付ける取り組みをしてきたが、DGODT とともにその成果を体系化して「セクター技術テーブル運用ガイド」に取りまとめることにした。仕組みやプロセスを机上で考えることはそれほど困難ではないが、実際に活用できるような仕組みにするのは簡単ではない。プロジェクトではパイロット省庁と実施した実際の活動を活用して、現状に即した「使える仕組み」の形成と仕組みの運用に役立つガイドの作成を試みた（添付資料 7（西文）を参照）。これらは農業省、観光省、大統領府の社会政策調整局で実施した経験を取りまとめたものなので、今後の他の省庁での活用結果もフィードバックして、より完成度を高める必要はある。しかし今後の DGODT を中心とする関係機関が地域のニーズと中央省庁の施策のすり合わせを行う際に、よりどころになる成果品になっている。以下、このセクター技術テーブル運用ガイドの概要を説明する。

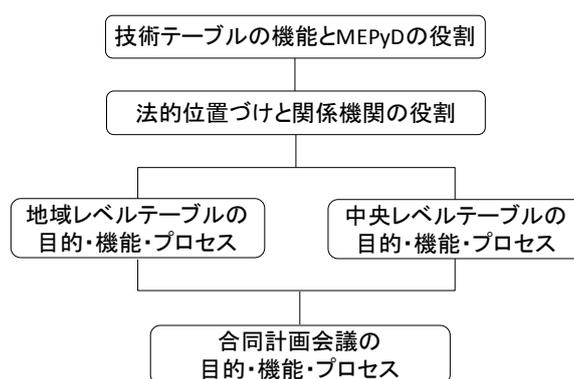


図 21：セクター技術テーブル運用ガイドの構成

ガイドではまずこのテーブルの運用を提案することになった経緯を冒頭で述べたのち、地域計画と省庁の計画（政策・施策）の連携を構築することが、地域開発にとって極めて重要であることを説明した。続いてその連携が国家開発戦略（END）や SNPIP によっても

法的に担保されていることを説明し、地域のニーズを省庁の政策や施策に反映する責任は省庁にあることを明らかにしたうえで、地域と省庁間の調整を技術テーブルという場を提供することで、地域と中央の連携構築を促進することを示している。続いてパイロットセクターとともに実施した SNPIP の試行の経験に基づいて、運用プロセスの基本方針を描いている。

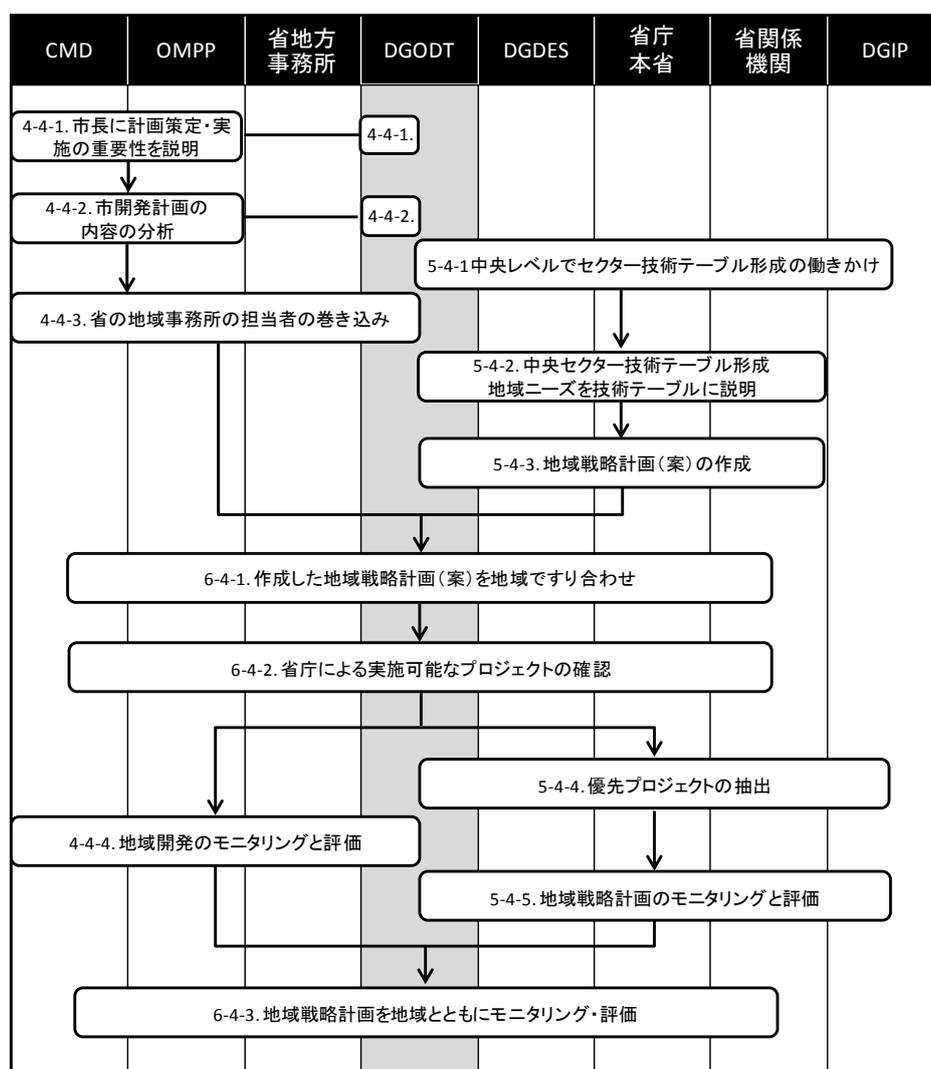


図 22 : セクター技術テーブル運用フローチャート

地域レベルではセクター別に（あるいは END の 4 軸に準じて）地域の主要アクターが技術テーブルを形成し、地域のニーズを整理して中央省庁に説明・協議し、地域ニーズの充足に取り組む。中央レベルでも同様にセクター関連省庁による技術テーブルの形成を行い、セクター戦略計画、もしくは省戦略計画をベースにして、県のセクター戦略計画案を作成する。つまり地域では地域のニーズを地域の関連アクターが分析・集約し、中央では政策に基づいて地域をどのように発展させるかの方針を取りまとめる。それらが終わった後、地域と中央の両者が一堂に会して協議を行い、ニーズに対応する案件の立案を行うという

流れになる（図 22 のフロー図を参照）。ガイドの中核になる県レベル技術セクターテーブル、中央レベル技術セクターテーブル、そして両者のすり合わせ協議の 3 コンポーネントについて、それぞれの目的、機能、運用のプロセスが体系的にまとめられている。

#### ⑰ プロジェクトの成果の関係者との共有を目的としたセミナーの実施

2015 年 8 月 27 日に、プロジェクトの成果の関係者への共有を目的としたセミナーを開催した。セミナーには、主だった中央省庁の計画部の担当者、CMD 形成や PMD 策定を行った、あるいは行っている市の代表を中心とした人々を招待した。プロジェクトが終盤に差し掛かっていることから、プロジェクトでの取り組みが国家システムに基づいて行われたこと、そしてこの取り組みを全国への広げる重要性を、これまでに得られた具体的な成果に基づいて参加者に説明を行った。

セミナーでは MEPyD の計画次官の挨拶で始まり、プロジェクトのこれまでの取り組みの簡単な説明の後、ダハボン県の 5 市の代表者がこれまでに実施した活動とその成果をプレゼンテーションした。その後、それらの経験を取りまとめた地域開発実践ガイドの説明を行い参加者に配布した。

ダハボン県の各市の代表者のプレゼンテーションに続いて中央レベルの 3 つのパイロット省庁が、それぞれこれまでの進捗と成果をプレゼンテーションした。

#### ⑱ プロジェクト終了時評価の実施

プロジェクト終了時評価は、2015 年 8 月 10 日から 29 日にかけて実施された。以下、評価結果の概要を記述する。なお、終了時評価調査に合わせて実施を予定していたエンドライン調査は、中間レビュー時に PDM が変更されたため、ベースライン調査との比較ができなくなった。したがってエンドライン調査としては実施せず、評価調査団からの依頼にこたえる形で評価グリッドに進捗状況と成果を記入することで対応した。

#### 妥当性

プロジェクトは関連法に基づいて実施されており、また地域での活動を通して関係者の関連法に関する理解が進んでいる。さらにプロジェクトの対象領域を拡大して、MEPyD のための SNPIP の実証検証を行っている。これらのことから、ドミニカ共和国の関連政策とプロジェクトの受益者のニーズにおいて、プロジェクトの妥当性は極めて高いと言える。

#### 有効性

プロジェクトの 3 つの成果は計画通り達成されており、プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成されると考えられることから有効性は高い。中間レビュー時に成果 2 の活動をより包括的な内容を含むよう修正したことで、プロジェクト目標と成果の関係がより

強固になっている。

#### 効率性

プロジェクトの効率性は高い。実施計画は PDM の修正に合わせて変更され、計画通りに活動が実施されて成果を生んでいる。当初 5 人だった専門家は中間レビュー時の変更に合わせて柔軟に増加されており、また総括団員が主にサントドミンゴ、副総括団員が現場に配置したこと、関係者の満足度などから、専門家の配置は効果的かつ効率的だった。本邦研修も効果的に活用されている。

#### インパクト

プロジェクト目標が達成される見込みであること、SNIP 登録されたプロジェクトがあること、DGODT がプロジェクトの成果を他の多数の市で活用していること、CMD の主体性を引き出していることなどから、プロジェクトのインパクトは高い。

#### 自立発展性

国の憲法や法律で、組織の機能は定義されていることから、法的な持続性は担保されている。DGODT の役割に関わる新たな地域開発関連法（国土開発土地利用法、共通地域区分法）が国会審議されておりその早期の可決・施行が待たれる。組織的自立発展性については、地域のニーズと省庁をつなぐセクター技術テーブルが重要な意味を持つ。DGODT による技術テーブルの運用継続が期待される。地域での活動で必要な知識や経験が蓄積されており、ローカルレベルの自立発展性も高い。これらの結果から自立発展性は中程度とした。

#### 提言

- CMD の活動の促進：市は地域のニーズの集約の土台であり、CMD による PMD の形成と実施は根源的な取り組みである。活動の継続実施の推進は重要である。
- CMD の活動のフォローアップ：CMD が独自に活動を継続できるようになるまで、DGODT / MEPyD の支援の継続が望まれる。
- 地域のニーズとセクター省庁のリソースの調整：調整のひとつの方法がセクター調整テーブルである。MEPyD はこれを発展・普及させることが望まれる。
- 他ドナーのプロジェクトの経験の蓄積：これまでのドナーによるプロジェクトの経験を、MEPyD の地域開発の取り組み強化のために蓄積すべきである。

#### 教訓

- 援助の受け皿から積極的な活用者へ：ポジティブアプローチを活用したプロジェクト活動を通して、CMD のメンバーは援助を待つ受け身の姿勢から事業の実施に主体的に取り組む姿勢に変わった。この方法は CMD を主体者に変えた。

- 地域ニーズと政府政策を結び付ける調整の重要性：プロジェクトでは市では解決できないニーズを省庁につなぐ仕組みとしてセクター技術テーブルを導入した。省庁側もこの仕組みをプラットフォームと認識した。地方自治体の強化には、地域ニーズと省庁の政策・施策を結び付ける仕組みが極めて重要である。
- CMD のファシリテーションプロセス：CMD の形成にあたり、プロジェクトのコーディネータが CMD を支援したが、CMD が経験を積み能力を高めるとともにコーディネータの関与をフェードアウトさせた。CMD が自信をつけ主体性を高めるために、このようなアプローチは有効である。

#### ⑱ 終了時評価以降のプロジェクト活動

2015年9月以降、ダハボン県では各市のPMDのプロジェクトの実施支援を継続し、また2015年度のPMDの進捗確認と、その結果に基づいた2016年度のPMDの更新を行った。これらの活動は、これまでの経験をふまえ、各市のCMDがOMPPと共にほぼ自身で行えるようになっている。他方プロジェクトチーム側では、先に作成した地域開発実践ガイドのレビューと必要に応じた修正を加え、また使い勝手を考慮して6つの分冊に編集しなおした。このガイドは今後、DGODTが活動を展開する際に運用し、活動結果をフィードバックしてさらに汎用性が高いガイドに編さんする予定である。

12月5日には、ダハボン市、エル・ピノ市やパルティド市、そしてレスタウラシオン市のちょうど中間に位置するサンティアゴ・デ・ラ・クルス特別区（ロマ・デ・カブレラ市）で、プロジェクト活動の終了イベントを実施した。イベントには5市のCMDメンバーすべてとプロジェクト関係者が集まった。このイベントは、これまでの地域開発の経験を通してCMDが獲得した地域開発能力が、地域開発の中心的アクターとして機能するレベルに達したことをCMDメンバー同士で確認し、さらにプロジェクト終了後も市の開発を推し進めることを宣言する場であった。プロジェクトチームは、これまでのCMDの取り組みとその成果を共に祝い、感謝の思いを込めて各CMDに「修了証」を渡し、地域での活動をCMDにすべて引き渡した。

一方中央レベルでは、MEPyD計画次省の3局の職員とともに、3つのパイロットセクターとの取り組みを進めた。

GCPSとは引き続き、貧困削減政策の戦略策定ガイドの作成を継続した。11月24日に実施したプロジェクト活動終了会議で、GCPSとその傘下の5局の担当職員、DGODTの担当職員が集まり、これまでに実施した活動とその成果を共有した。この中で同ガイドの内容についてのレビューを行っている。また終了会議では、これまでのプロジェクト活動についての感想を参加者から聞き取った。各局の職員は、GCPSに属する組織が連携して活動することの重要性をプロジェクト活動を通して認識したと語っていた。GCPSの担当者は

各組織を率いる局として、局の戦略を形成し、その戦略に基づいて各組織との連携を構築し、GCPSの戦略実施に結び付けたいと述べた。

プロジェクトでは観光省と共にダハボン県を含む地域観光戦略計画の策定を支援してきたが、11月26日には観光省の担当職員とDGODT、DGIPの担当職員、そしてダハボン県から観光セクターテーブルのメンバーが集まり、プロジェクト活動終了会議を開催した。会議ではこれまでの進捗のレビューを行い、その中で観光戦略計画のSNPIPの中での位置づけとセクターテーブルの機能を再確認するとともに、また今後の取り組みについて議論した。観光省の担当職員は、プロジェクト活動を通してこれまでわかりにくかった国家システム(SNPIP)の仕組みや上位政策と観光省の政策を結び付ける重要性を認識したと述べていた。またプロジェクト終了後も引き続きMEPyDとの調整を継続し、取りかかった省戦略計画の策定に向けて作業を継続したいと語った。

農業セクターは農業省内の複数の関係組織と、省外の関係機関と共に形成してきたダハボン県農業戦略計画のレビューと、形成プロセスの整理を主に行った。また、特に農業省での取り組みがセクター技術テーブルの運用ガイドの作成に活用できたため、ガイドの作成と合わせて活動のレビューを行った。11月11日にセクターテーブル会議を開催し、関係者とダハボン県農業戦略計画を共有した。この会議では戦略計画の作成を共に行った組織と情報共有したが、農業セクターにはそれら組織以外にも関係機関が多くあり、農業戦略計画の形成には関係機関をより多く巻き込む必要がある。そこで12月9日に、直接活動に関わらなかった関係機関も招待して、プロジェクト活動の終了会議を開催した。会議には農業省を中心とする関係機関の職員、計30人が参加、農業省計画次官とJICA所長も参加して、セクター技術テーブルの重要性と農業戦略計画策定の意義を高く評価し、この活動の継続を表明した。会議の終盤には、関係機関ごとに今回のプロジェクトの取り組みについて意見を聞いたところ、ポジティブな意見が多数を占め、今後のセクターとしての取り組みに弾みがあった。

#### ⑩ 第6回合同調整委員会の開催

2015年12月16日に、プロジェクトとしては最後になる第6回目の合同調整委員会を、MEPyDの会議場で開催した。参加者はMEPyD計画次官、国際協力次官、MEPyD計画次省の局長または代理者、農業省計画次官を含むパイロットセクター代表者、ダハボン県のCMD代表ら、プロジェクト関係者約40人が参加した。またJICA事務所からは所長と次長、担当職員に出席いただいた。

今回の合同調整委員会では、これまでのプロジェクト活動を振り返り、プロジェクトの取り組みの成果と意義についてプロジェクト総括がプレゼンテーションしたのち、ダハボン県の代表がプロジェクト実施の成果と今後の取り組みについて発言した。地域代表はプロ

プロジェクトの取り組みによって、地域のアクターの意識が変わり、自らの地域を自身の意思と行動によって変えられることを学んだと述べ、プロジェクトが終わっても引き続き活動を継続すると語った。その後、3つのパイロットセクターの代表が、それぞれプロジェクト活動によって得られた成果と今後の取り組みを説明した。観光省は地域観光戦略を形成するにあたり、地域のアクターがまとまって地域の観光資源の情報を提供してくれ、彼らと効果的に協議できたことが、観光戦略の形成に大変役立ったと述べた。また省内にある事業形成部門と戦略形成部門の連携が強化され、さらに MEPyD を通して国家戦略とのつながりを意識できるようになったことが、プロジェクト活動に参加した大きな成果だと説明した。社会政策調整局の代表は、プロジェクトとの活動を開始した時点では組織戦略を持たず、また局配下の組織との連携もほとんどない状況だったが、プロジェクト活動を通して戦略の重要性、組織間連携の重要性を意識し、セクターとしてのまとまりができた都政を説明した。加えてプロジェクトと開発した組織戦略策定ガイドを活用して、今後は組織的に活動を実施すると表明した。農業省は、計画次官がプロジェクトの取り組みを以下の点で高く評価していると述べた。1点目は活動を通してセクター内の組織の連携が強化されたこと、2点目は地域との関係ができたことで省の政策の事業の優先度を付けられるようになったこと、そして3点目として具体的な地域ニーズに基づいて省の施策と事業形成を行っていることを挙げた。現在編成している来年度の活動計画には、ダハボン県のニーズに基づいた事業が含まれると語った。最後に MEPyD の計画次省3局の代表が、それぞれの観点からプロジェクト実施に意義について意見を述べた。DGDES 局長は、プロジェクト活動を通して省庁との連携が強化され、来年度の国家公共セクター中期計画（PNPSP）の更新に役立っていると述べた。DGIP 局長顧問（局長は病欠）は、プロジェクトをきっかけに、これまで直接連携のなかった自治体との関係の構築を開始していることを、そして DGODT モニタリング・評価部長（局長は不幸があり欠席）は、プロジェクト実施が業務の向上に大きく寄与していることと、プロジェクト活動で得た経験を他の地域でも活用し効果を上げていると述べた。JICA 所長は、JICA のプロジェクトは支援であって主役はドミニカ側にあることを強調したうえで、JICA としての支援の継続を検討していることを説明した。合同調整委員会の締めくくりの言葉として、MEPyD 計画次官が、プロジェクトが SNPIP の適用促進に果たした貢献を高く評価すると共に、JICA に対する感謝の辞を述べて、合同調整委員会が終了した。

⑫ 終了時評価時の提言のフォローとプロジェクト全体を通じた達成度合い

a. CMD の活動促進

2年次の活動の項目でも記述した通り、終了時評価後も CMD による活動の支援を継続している。各 CMD は PMD のレビューと更新、プロジェクト実施促進、市ブランドに関する活動など、基本的な活動はすでに自力でできるようになっていることが確認された。

#### b. CMD の活動のフォローアップ

DGODT によるダハボン県の CMD へのフォローアップは、DGODT の年度末の予算不足もあり、職員が現地に出向いてのフォローアップは終了時評価以降はできない。しかしながら地域開発実践ガイドの作成にあたっては、モニタリング・評価部長と CMD 担当主任が休日を返上してダハボンのコーディネータとチェックにあたるなど、現状で可能な支援を行っている。

#### c. 地域のニーズとセクター省庁のリソースの調整

終了時評価後、プロジェクトの終了後の継続した取り組みが行えるよう、セクター技術テーブルガイドラインの最終化に DGODT とともに取り組んでいる。12 月末にはドラフト版が完成する予定だが、今後はこのガイドラインを運用し、結果をフィードバックすることで、より汎用性の高いものにする必要がある。そのほか、パイロットセクターとの活動を継続している。12 月に実施した合同調整委員会で、セクター技術テーブルの運用プロセスの概要を紹介することで、この技術テーブルが MEPyD 内で、地域のニーズとセクター省庁の施策をつなぐ有用なツールとして認識されるよう配慮した。

#### d. 他ドナーのプロジェクトの経験の蓄積

終了時評価とほぼ同時に、欧州連合（EU）が行政能力強化を目的としたプログラムを開始した。プロジェクトではプログラムの主要 C/P である公共管理省（MAP）の責任者と協議を 9 月に実施して、プログラムの概要やこれまでの進捗について意見を交換し、今後も引き続き連携することを合意した。またこのプログラムの実施の一部を担う全国自治体連合会の訪問を行い、今後の連携について協議した。メキシコのモンテレイ工科大学の協力に関しては、独自の調査手法を用いて実施された地域経済開発戦略調査の成果である県ごとの経済開発戦略を MEPyD を通して入手しており、この情報の活用の可能性を検討した。このように個別のプロジェクトの情報は当該機関や MEPyD を通じて入手・レビューしているが、ドナーによる関連プロジェクトの知見を、MEPyD が体系的に整理・共有するには至っていない。

#### e. プロジェクト全体を通じた達成度合い

現時点でのプロジェクト目標と成果の達成度合いは「プロジェクト目標の達成度」の項目（50 ページ）に記載した通りである。指標でみるとプロジェクト目標、成果の達成度はほぼ満たされたと言える。しかしプロジェクトが 2 年次以降に取り組んできた「SNPIP の運用を通じた地域開発の推進」はスーパーゴールにあたる最上位の目標で、それをふまえるとプロジェクト終了後も継続すべき活動が何点かある。プロジェクト活動の対象はダハボン県で、県レベルでの活動の成果を活用して SNPIP の機能を検証した。すでに活動内容の項目で述べたとおり、試行錯誤ながら地域のニーズを省庁の政策や施策に反映させる方法を、セクター技術テーブルの活用という形で提案した。今後はこのセクター技術テーブ

ルをより多くの省庁で、かつダハボン県以外の地域（共通地域区分法が制定されれば、定められたひとつの地域）でも実際に運用し、より現実的で効果的な運用方法を構築することが重要である。またプロジェクト活動で取り組めたのは、農業セクターと観光セクターの県レベル戦略計画の策定までなので、さらに戦略計画の実施とモニタリング、そして評価まで実施して、その結果を戦略計画の更新に役立てるところまでプロセスを進めることが望まれる。ダハボン県以外の地域への展開については、「上位目標の達成に向けての提言」（51 ページ）の項目で詳述したので、参考にされたい。

### 3. プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓

本報告書の冒頭で述べたようにドミニカ共和国の経済成長は堅調で、2000年以降の一人当たり所得（GNI）は年間4～5%の増加を続けている。一方で貧困度は、2005年以降減少傾向にあるものの、その度合いはGNIの増加に比するべくもない。また2000年以降の対外債務の増加は顕著で、2015年には国家歳入の40%近くを占めるまでになっている（図23参照）。現大統領は就任後、緊縮財政を行って公的機関の支出に歯止めをかけようとしているが、債務を減少させるまでには至っていない。この現状から、今後の政府による公共投資の増加は見込めず、現状維持あるいは減少も考えられる。

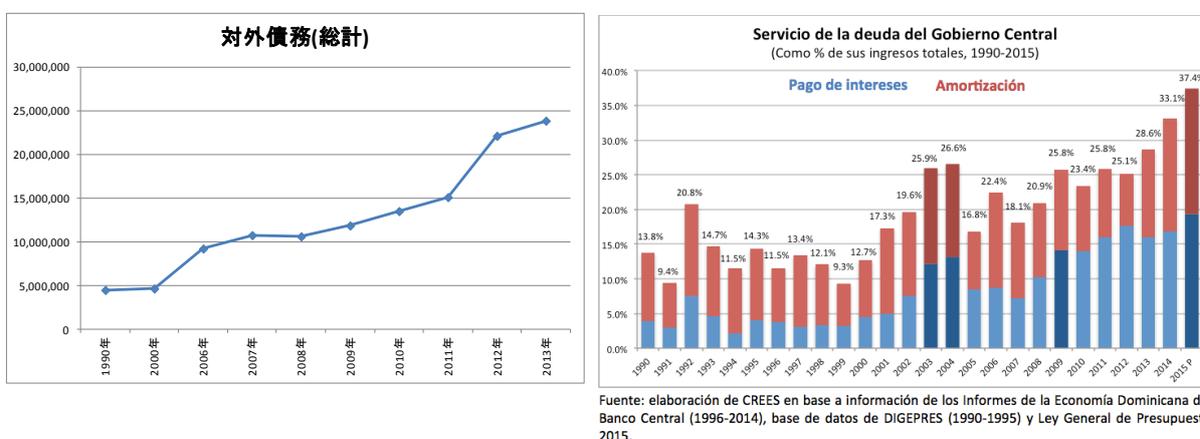


図23：対外債務の変遷（左）と債務の国家予算に占める割合（右）

したがって、大局的に見ると今後数年間は政府による公共投資の増加はないという前提で、今後の開発政策の策定と実施を考えるべきであり、少ない財源でいかに効果の高い公共投資を行うかが、政府にとって今後極めて重要な課題になっている。国家計画・公共投資システム法（SNPIP）の効果的な適用が、この課題の解決の重要な手段である。本プロジェクトではプロジェクトの後半から、まさにこの課題解決に向けた取り組みを行ってきた。以下に述べる課題と教訓は、上述のような背景をふまえ、プロジェクトの実施を通して得られた知見の中から、SNPIPの効果的な運用に役立つと考えられるものを記載した。したがって個別具体的なものというよりは、SNPIP適用に向けた大局的な観点での課題と教訓である。なお、プロジェクト実施期間中に作成した進捗報告書に記載した各号の「課題と教訓」を取りまとめ、添付資料8として巻末に添付しているので、必要に応じて参照されたい。

#### (1) 地域の主体性の強化が根源的に重要

長期にわたる中央集権的な政治により、地域には中央に依存する意識が定着している。プロジェクト開始の際、ダハボン県でプロジェクトの説明の場に集まった地域の関係者たちが口々に述べた「このプロジェクトは我々に何をくれるのか、何を作ってくれるのか」、「資

金がほしい」、「インフラが必要だ」、「とにかく何でもいいからくれ」などの言葉は、その後も折に触れ、様々な方面から聞くことになった。県選出の政治家が、中央で各省とのネゴを行って公共事業を地元へ誘引するやり方は、古くから行われてきた。しかし口約束に終わることも少なくないため「政治家の言葉は信じられない」というのが、一般的な市民の意識になってしまっている。しかし外部依存から抜けられない以上、政治家など外部の有力者に陳情する以外に方法はないためより依存傾向が強まるし、希望がかなえられないことが度重なるから、政府への不信がさらに高まるという悪循環に陥る。既述のように、政府の公共投資の増加が望めない状況では、この悪循環は今後さらにひどくなると考えられる。地域の発展を考えるうえで地域に必要なのは、中央政府への依存から脱却し、地域が中央と新たな協働の関係を構築することである。SNPIP は地域と中央の協働関係構築の枠組みとして活用できる。それにより、SNPIP の効率的な適用が実現する。

SNPIP の領域に関係する他ドナープロジェクトがいくつか実施されているが、それは中央レベルに拠点を置いて地域で活動する形態である。そのため、地方・中央の協働関係の構築にはあまり役立っていない。本プロジェクトで JICA は地域に軸を置いたデザインを描いた。それが二つのレベルの協働関係構築、すなわち SNPIP 適用を考えるうえで非常に大きな意義を持った。プロジェクトでは SNPIP の枠組みの下で、3つのセクター省庁とダハボン県を含む地域のセクター開発戦略の策定を試みた。セクター省庁がダハボン県の開発戦略の策定を進める際、地域に市開発計画があり、セクターのアクターがグループを形成して開発の方向性をすでに検討していたことが、両者の対等な協働関係の構築と両者による開発戦略の策定に大きく寄与した。余談になるが、農業省の前計画次官がダハボン県を単独で訪問し、関係者と意見交換をした際、地域の関係者のイニシアティブに感銘を受け、そこから同省での県レベル地域開発戦略の取り組みが急激に進展している。農業セクターだけでなく、観光セクターでも同様の効果が確認された。地域の主体性強化の取り組みは、単体でも地域の発展に寄与するが、地域・中央が連携・協働して SNPIP 適用することにより、地域の効果的かつ効率的な発展を強力に推進する原動力になる。

地域の主体性強化を推進させたプロジェクトの取り組みが 3 つある。これら工夫された取り組みを紹介したい。第 1 に CMD が「町を良くしていく」というコンセンサスのもとに形成され PMD の策定にあたったこと、第 2 は地域おこしの 3 アクターである「若者・よそ者・ばか者」を意識的に活動に巻き込んだこと、そして第 3 は、地域のアクターが実施可能な活動を継続して実施することで、他に頼らずに成し遂げられる体験を積んだことである。

一つ目の工夫に関して、法律に定められているのは、CMD が諮問委員会として市開発計画のレビューと承認を行うことであるが、プロジェクトでは CMD を単なる諮問委員会ではなく、住民代表がイニシアティブを持って活動する「町おこし委員会」の性格を持ち、市に

属するというよりは共に肩を並べて市の開発に取り組むパートナーとして CMD の形成を支援した。そのため自主的に町を盛り上げる機運が高まり、さらには中央政府に、ときには市にも頼らずに実施した活動が成果を生んだことから、「自分たちで町を良くしていける」という実感と自信が芽生えた。

プロジェクト活動の実施にあたって、地域おこしの 3 アクター「若者、よそ者、ばか者」を巻き込むように意識したのが二つ目の工夫である。これらのアクターは以下のように機能した。

若者：プロジェクトの地域コーディネータに地元の若者を積極的に採用し、OJT による技術移転により地元への貢献を促進した。あふれる地元への愛と若者特有のエネルギーで、各市 CMD メンバーから「頼れるわが子」のように受け入れられた。各市の若者からの信頼も厚くポジティブな成果を生み出した。

よそ者：専門家と中央の C/P が「よそ者」として、外部者の視点でプロジェクト活動を見る役割を果たした。それにより CMD を中心とする地域のアクターが、客観的な意味でもダハボンがいかにかすばらしい地域かを再認識できた。その魅力をどのように外部に発信していくかを彼らに技術移転することで、独りよがりでない包括的な活動を実施できた。

ばか者：各市の人的リソースをマッピングしたベースライン調査の結果に基づき、各市の熱血的中核者（＝ばか者）を特定した。初期からプロジェクト終了時まで、この中核者が CMD を引っ張ってきた側面もあり、中核者の掘り起こしが各市の活動展開のスピード感に、いかに影響するかが分かった。

三つ目の工夫は、成功体験を積むことで自信を付けることである。これまでも何度か述べたように、地域の中央への依存傾向は根強い。言い換えると、地域の主体的な取り組みで地域を発展させることはできないと、アプライオリに考えてしまっている。プロジェクトでは当初からポジティブに考える取り組みをしており、何ができないかよりも何ができるかを議論して実施し、その結果を確認するというサイクルを継続して回してきた。植林活動のための飲料水の提供を地元企業に依頼する規模のものから始めて経験を積み、最終的には総額 200 万円近い費用を独自に調達して地域のフェスティバルを開催するまでになった。このように、CMD を中心とした地域のアクターによる地域の発展の継続的な取り組みが、地域の人々の中に自信を生み、その結果、地域の主体性が大きく推進された。

## (2) よりよい方法を探求するためのトライ&エラーと信頼関係の構築

SNPIP は、地域のニーズを中央省庁の政策・施策に取り込んで実施するという部分に関しては、これまで全く実施されたことはなかった。法律には地域のニーズを中央に吸い上げ

ることは書かれているが、どのようにしてそれを実現すればいいのかは記述されていない。そのため、今回のプロジェクトでの取り組みが、初めての試みであった。

ダハボン県での PMD の策定により、地域のニーズはある程度明らかになった。それらのニーズをセクター別（分野別）に分類することは、素人でもある程度までは可能である。そこでプロジェクトでは分類したうえで、中央の MEPyD に送付し、MEPyD が省庁にそれらのニーズを送るという方法を取ったが、各省は一つとして対応しなかった。並行してダハボン県でニーズと省庁の施策のマッチングを目的としたワークショップを DGODT が各省に呼びかけて実施した。しかしこれに対する反応もなく、ダハボン県では中央省庁による取り組みは全く行われなかった。ダハボン県の関係者からは「やっぱり中央はダメだ」、「無駄なことはやめよう」、「中央はダハボンなど初めから捨てている」と、諦めと怒りに満ちた感想が数多く聞かれた。プロジェクトでは、もともと中央には期待していないし、もし反応があったら宝くじに当たったようなものと考えようと言っていたが、やはり全く期待するなというのは無理な話である。プロジェクトでは地域での取り組みを継続しながら、中央ではなぜニーズが届かないのかを探った。

各省がダハボン県の開発ニーズに応えなかったのは事実である。プロジェクトではその理由を、省庁の関係者を訪ねて探った。その結果、いくつかの理由が明らかになった。以下に主なものを挙げる。

- ① ニーズの規模が小さすぎて、中央省庁の事業として案件形成できない。事業として立ち上げるためには所定の手続きが必要で、それには多大な手数がかかるため、小さなニーズには応えられない。
- ② すでに複数年にわたる事業計画ができているため、個別ニーズによる計画の修正ができない。
- ③ 各省の予算のうち、新規案件に振り向けられる予算がほとんどない。
- ④ 各省には地域のニーズを吸い上げて事業形成するという仕組みがなく、それに対応する組織もない。
- ⑤ 省庁の職員は、新たな取り組みをやりたがらない（仕事が増えるのは御免だということ）。これはドナーの支援による活動は、仕事が増える分特別報酬がドナーから支払われるのが慣習になっているため、仕事をしてほしければ報酬を出せ、出さないならやらないという姿勢によるものである。
- ⑥ 省内の部局間連携が極端に脆弱である。たとえニーズが計画局に上がっても、実施するのは他の部局で、他局の依頼は通常受け付けない。非常に縦割りが強く柔軟な対応はほぼ不可能である。

プロジェクトではできる限りの支援を行い、農業分野ではダハボン県の現状を考慮し、個別の小さなニーズを組み込んだ事業案を形成して農業省に持ち込んだり、小規模な社会イ

インフラを担当するいくつかの組織と案件実現の交渉をしたり、新たな事業を実施する予算がないのであれば、既存の活動やプロジェクトを活用できないか交渉したり、ニーズを吸い上げる仕組みがないなら、どのようにしたらニーズに応えることができるのかを考えるためのワークショップを開催したりと、考え得る限りの手段を試した。それらの取り組みはすでに本文で説明したとおりである。

これらのトライ&エラーを検証して、SNPIP の枠組みに則って、上流から下流までを政策の連携でつなぐ方法にたどり着いた。政策の上流とは国家開発戦略（END）で、全ての省庁はこの戦略に沿って省やセクターの開発戦略を策定する義務を負っている。そこから地域のニーズまでのつながりを示すことで、ダハボン県のニーズを各省が引き受ける理由を論理的に示したのである。しかし論理的に理由を示せば省庁が動き出すのかというと、もちろんそんなことはない。プロジェクトチーム（コーディネータと専門家）が諦めずに我慢強くパイロット省庁の関係者と協議を重ね、その積み重ねによって関係者との関係を少しずつ構築してきたからこそ、上位政策と地域のニーズの論理的な関係をつなぐことで、省庁による地域ニーズへの対応がわずかではあるが前進したのである。前例のない取り組みに臨むには手探りしかない。その中で少しでも可能性のある手段や方法の探求に関係者を巻き込んで継続し、関係者との関係を構築することでのみ、生きた仕組みが作り上げられる。

### (3) 公的機関間の連携のための戦略的な第三者機関の活用

中央レベルでの取り組みとして、農業省、観光省、大統領府の社会政策調整局（GCPS）の3つのセクターパイロット省庁と活動を実施した。農業セクターには農業省を中心として、15の関係機関があると言われている。また社会政策調整局には5つの関係局がある。観光省は例外的に公的機関としては関係する組織は一つだけである。これら3つのパイロット省庁と活動をして驚かされたのが、同一セクターの組織間の関係がほぼないという事実だった。農業省の場合、例えば農業関係の調査・研究を行う農林研究所（Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales）は本省と関係を持っていない。国家水資源庁（Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos）、農業銀行（Banco Agricola）、農業開発基金（Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario）、畜産局（Direccion General de Ganaderia）、国家コーヒー委員会（Consejo Nacional de Cafe）なども同様で、それぞれの組織がほぼ完全に独立している。GCPSの関係5局は、GCPS傘下の組織ということになっているが、GCPSとの関係はほとんど構築されておらず5局の間の連携もない。農業省の省内部局間の関係も非常に弱く、計画次省、生産次省、普及次省、村落開発次省などがあり、本来は相互連携して機能すべきだが、それぞれの次省とつながっているのは大臣のみという縦割りりで、これは観光省もMEPyDも同様の傾向がある。

このようなセクター内の各組織の連携の弱さ、また省内の各組織の連携の脆弱さは、この

国の政府組織の一般的な特徴と言ってよく、それが組織機能を大きく阻害している。事業の重複が多く効率も極めて悪い。このような状況を関係者は認識しているが、関係者同士の努力で解決できない、つまり担当者レベルで組織間の横の連携はできないのである。連携の可否は上司の承認が必要で、例えば計画部の事業計画課長が、普及部の研修担当課長と連携して事業計画を立てようとする、事業計画課長は計画部長に承認を求めるが、計画部と普及部とでは次省が異なるので、計画部長は計画次官に承認を求めなければならない。計画次官は普及次官に連絡を取り、普及部の研修担当課長と計画部の事業計画部長と会議の設定を命じるのである。しかし次官のポストは政治的な意味合いも強く、次官同士の協調がうまくいくとは限らない。

プロジェクトで取り組んだのは、こういった特徴を持つ複数の組織と協力して、ダハボン県の地域開発戦略を策定するという試みであり、簡単ではない。しかし組織と組織の間に、利害関係のないドナーなど第三者が入ることで、組織間の潤滑油、あるいは溶解剤の役割を果たせることが実証された。農業省では初めて（全てではないが）農業省を中心として関係機関が集まり活動をとにした。GCPSでも同様に5つの部局がひとつの目的のために集まり協議をすることができたのである。観光省ではダハボン県を含む地域開発戦略を策定しただけでなく、上位政策との整合性を担保するため、MEPyDの協力を得てこれまでなかった省戦略計画（PEI）の作成に着手した。これらは利害関係のない第三者が間に入ることにより可能になったと考えられる。

先に述べたとおり、政府の厳しい財政事情を考慮すると、各省の効率的で効果的な予算執行なくして行政機能の改善は望めない。そのためには、今後ドナー協調を通してこれらプロジェクトの成果を共有し、公的機関間の連携促進による省庁の機能強化のために、戦略的なドナーの関与の可能性を検討・実現することが極めて重要になる。

#### 4. プロジェクト目標の達成度

表 5 : PDM の指標の進捗度

| プロジェクト目標の指標  | 2013/11 月                         | 2014/11 月                          | 2015/11 月  |
|--|-----------------------------------|------------------------------------|--|
| 1. 市・県開発計画（中期計画・プロジェクトリスト）および年次計画の策定が、開発評議会により独自に行われる。 | 開発計画済み<br>年次計画<br>中<br>(独自度 50%)  | 開発計画済み<br>年次計画<br>作成済<br>(独自度 85%) | 開発計画済み<br>年次計画<br>作成済<br>(独自度 95%)               |
| 2. 国に申請した開発プロジェクトの SNIP（国家公共投資システム）登録件数および実施件数が増える。    | SNIP 登録数<br>0 件                   | SNIP 登録数<br>0 件                    | SNIP 登録数<br>1 件<br><small>(水案件を含めると 2 件)</small> |
| 3. 市開発計画で策定され年次計画に盛り込まれた開発プロジェクトを、毎年市が独自に実施する。         | 実施済み 10 件<br>実施中 10 件<br>(計 20 件) | 実施済み 30 件<br>実施中 18 件<br>(計 48 件)  | 実施済み 57 件<br>実施中 30 件<br>(計 87 件)                |
| 4. 市の全予算に占める開発プロジェクト予算（公共投資事業予算）の割合が法定 40% に近づく。       | 対象 5 市とも<br>すでに 40%               | 対象 5 市とも<br>すでに 40%                | 対象 5 市とも<br>すでに 40%                              |

| 成果 1 の指標   | 2013/11 月            | 2014/11 月            | 2015/11 月            |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1-1. 研修を受けた企画室職員が、各市ともに 1 人以上いる。                               | OJT 研修受講<br>5 人中 4 人 | OJT 研修受講<br>5 人中 5 人 | OJT 研修受講<br>5 人中 5 人 |
| 1-2. 市と県に対して技術支援を行える DGODT 職員が育成される。                           | OJT 研修受講<br>3 人      | OJT 研修受講<br>6 人      | OJT 研修受講<br>6 人      |
| 1-3. 市開発計画（中期計画・プロジェクトリスト）と年次計画が、DGODT の支援を受けて、市開発評議会により策定される。 | 5 市中 5 市<br>策定済み     | 5 市中 5 市<br>策定済み     | 5 市中 5 市<br>策定済み     |

| 成果 2 の指標   | 2013/11 月                   | 2014/11 月                      | 2015/11 月  |
|--|-----------------------------|--------------------------------|--|
| 2-1. 地域のニーズの抽出と、ニーズに基づく計画立案のプロセスに関するプロジェクトの手法が、MEPyD の地域計画マニュアルに組み込まれる。  | 地域計画マニ<br>ュアルが未作成           | 地域計画マニ<br>ュアルが未作<br>成          | 地域計画マニ<br>ュアルを作成済<br>み                             |
| 2-2. 次回の SNIP 運用マニュアル (Normas Técnicas) の改訂に向け、対象地域における活動の成果をふまえた、公共投資局による公共投資プロジェクトの形成から SNIP 登録までのプロセスと取り組みが提案される。 | 未着手<br>(2014 年より<br>活動開始予定) | 活動を通して改<br>訂に向けた情報<br>を収集<br>中 | 改訂に向けた情<br>報は収集した<br>が、改訂には至<br>らず <sup>22</sup> 。 |

| 成果 3 の指標   | 2013/11 月                  | 2014/11 月                         | 2015/11 月                           |
|--|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 3-1. 中央レベルワークショップおよびセミナーに招待した省庁のうち、参加した省庁の割合が 7 割以上になる。      | 未着手<br>(2014 年末から<br>実施予定) | 未着手<br>(2015 年初め<br>から実施予定)       | 2015 年 8 月に<br>ワークショップ<br>実施済み      |
| 3-2. 国境地域の各県と市を対象にしたワークショップおよびセミナーが、ダハボン県の県・市開発評議会によって開催される。 | 未着手<br>(2014 年末から<br>実施予定) | セミナー 1 回開<br>催、5 市から参<br>加 (非国境市) | セミナー 6 回開<br>催、17 市から参<br>加 (含非国境市) |

<sup>22</sup> SNIP 運用マニュアルには改訂してより使いやすくなる余地はあると思われるが、SNIP の範囲ではプロジェクト形成という出口に近い部分にあたる。プロジェクトの対象領域の変更で、SNIP 全体を考慮した際、より重要度の高い地域と省庁の連携強化の機能を重視して活動を実施したため、SNIP 運用マニュアルの改訂に向けた活動を中止した。

## 5. 上位目標の達成に向けての提言

### (1) 上位目標の捉え方

PDM のプロジェクトの上位目標は「国境地域の各市・県において、住民のニーズを反映した中期的な開発計画が策定され、実施される」で、ダハボン県で得られた成果を国境地域に展開するというものである。対象領域を国境地域にしているのは、国境地域の開発が遅れていて貧困度が高く、政府の開発重点地域となっているためである。プロジェクトの実施に先立って、JICA では「国境地域の持続的開発に向けた効果的プログラム運営管理能力向上計画調査」（2006 年 12 月～2008 年 9 月）を実施しており、本プロジェクトがこの調査を受けて実施されたという背景もあった。

プロジェクトの後半から取り組んだ国家計画・公共投資システム法（SNPIP）の機能の検証は、MEPyD が省を挙げて取り組む同国家システムの全国適用の一部をなしている。SNPIP の完全適用の責を担う MEPyD にとって、プロジェクトでの取り組みを国境地域だけではなく全国に広げることを目指している。すでにプロジェクトの成果を他地域（特に南西部地域）で応用しており、今後も展開を継続するとしている。SNPIP の展開は、現在調整が進められている共通地域区分に沿って行われるため、プロジェクト成果の適用対象は、国境地域とするよりも、ひとつの地域（7つ前後の県で構成される地域区分）とするほうが、政府の方針と合致するため適当である。そこで、本章ではプロジェクトの成果を県の上位区分である「地域」に適用することを上位目標と捉え、その方法について提案を行う。

### (2) 上位目標達成のために活用できる成果と課題

SNPIP の地域レベルでの適用には、市開発評議会（CMD）の形成と市開発計画（PMD）の策定、県開発評議会（CPD）の形成、市のニーズの抽出と県レベルでの集約、さらに地域開発評議会（CRD）の形成と県レベルニーズの地域レベルでの集約という、一連のボトムアップのアプローチと、政府各省の戦略計画から地域のセクター戦略を策定して各地域で展開するというトップダウンのアプローチが必要になる。プロジェクト活動を通して、ダハボン県ではボトムアップのアプローチに資する成果を、そして中央レベルではパイロット省庁との協働を通してトップダウンのアプローチに役立つ具体的な成果を得た。それらの成果を以下に要約した。

#### 県レベル

- 市開発評議会の形成
- 県レベル開発評議会連合会の形成（県レベルでの連携構築）
- 全市での評議会による市開発計画の策定
- 開発計画に含まれる開発プロジェクトの実施

- ムニシピオブランドの形成とブランドに基づく活動の実施
- 関係アクターの地域開発に関する主体性の発現
- 活動とその結果に基づいた地域開発ガイドラインの作成（実践的方法論の構築）
- 近隣県へのプロジェクトの成果の普及活動の実施

#### 中央レベル

- MEPyD の SNPIP の適用に向けた意思の確認（実施体制については検討が必要）
- パイロット省庁の SNPIP 適用の意思の確認
- パイロット省庁での SNPIP 適用の実証経験の蓄積
- パイロット省庁における省庁内各部局間の協調可能性の確認
- パイロットセクター省庁間の協調可能性の確認
- セクター技術テーブルの試行的運用を通して、地域のニーズを省庁の政策や施策に反映させるための仕組みの提案
- 国家開発戦略の実現を目的とした、各省の政策過程における MEPyD による調整可能性の確認

#### 課題

- ドミニカ共和国の政治は強力なトップダウンで行われてきたため、縦割り傾向が極めて強い。その結果、省庁間連携のみならず省庁内においても部局間の横の連携が脆弱である。それが地域のセクター開発戦略を形成するうえでの大きな障害になっている。
- 地域開発戦略計画（Planes Estratégico de Desarrollo Territorial）の策定のベースとなる共通地域区分（Regiones Únicas de Planificación）が、現時点でまだ策定されていない。
- 地域のニーズを中央レベルに吸い上げる体系的な仕組みがない（各省の出先からニーズが本省に上がることはあり得るが、出先は基本的に中央からの指示で動く実務部隊なので、通常計画策定に関与しないしその機能もない）
- 市開発評議会（CMD）が形成され市開発計画（PMD）が策定されている自治体は、全体の3割程度にとどまっている。県レベル CMD と PDM がすでにあるのは 32 県中 4 県のみで、ほとんどの県ではニーズの集約ができない。
- 省庁内の各部局の横の連携が弱く、地域のニーズに対して組織的効果的に対応する体制が構築できない。
- 地域の開発ニーズと省庁戦略の上位政策である国家開発戦略を結び付ける役割は、MEPyD 計画次省の3局（国土開発局、経済社会開発局、公共投資局）が協調して行うことになっている。しかし現状では、これら3局間の連携が不足しており、協調する組織体制もできていない。さらに協調のための業務内容（TOR）が明確化されていない（現状では実際の業務に着手できないため整理ができない）。

### (3) 上位目標達成に向けた今後の取り組み（案）

上述した成果と課題をベースに、地域レベルにおける SNPIP の適用に向けた提言を取りまとめる。この提言は、単にこうあるべきというべき論を述べるものではない。プロジェクトの成果を具体的に他の地域に展開するための方法を、プロジェクトで得られた経験に基づいて提案するものである。

#### ① 前提条件としての課題克服の考え方

SNPIP の全国での展開を、最終的なゴールと想定して提案を行う。そのためには前節で示した課題の解決が不可欠で、その意味でいわば前提条件である。これらには、地域とセクター省庁の調整を担う MEPyD とセクター省庁が抱える組織文化に由来する課題が多く含まれており、一朝一夕に変えられるものではない。他方、地方自治体に目を向けると、市レベルでの CMD 形成や PMD 策定の動きはここ数年確実に進んでいるが、PMD 策定以降の取り組みが進まないケースが多い。中央レベルの各省も地域の自治体も、活動のための予算はかなり厳しい状況にあり、かつこれまでの慣習や組織文化の縛りもあって、課題の解決は容易ではないように見える。組織文化はたしかに大きな問題ではあるが、プロジェクトを通して、地域であれ中央であれ、どの組織であっても志を持つ人材が必ずいることは確認できた。現状を何とかしたいと考えている人々は少なからず存在する。これらの人々が地域を変え組織文化を変えていく触媒になり、少しずつではあっても地域文化や組織文化を変えることは可能である。プロジェクトの成果はそれを示している。ただかなり長いスパンで取り組みを継続する必要がある。来年（2016年）5月は、大統領選と上・下院議員、市長の統一選挙があるが、与党が優勢で政治的には安定が見込める。長いスパンでの取り組みが必要な SNPIP の定着は、政治状況が不安定では、取り組み自体が困難になる。政治的に安定しているこの時期は、取り組みを行うよい時期である。

#### ② 地域展開の考え方

プロジェクトではダハボン県を地域のパイロットとして活動を展開した。地域は県の集まりと捉えると、県からのボトムアップで地域を考えればよい。市と県での取り組みは、地域・省庁共にプロジェクト活動を通して経験済みなので、具体的な取り組み方法もわかっている。各県での取り組みを進めたうえで地域レベルに集約するアプローチが現実的である。さらに前述のとおり、共通地域区分法はまだ国会審議中で、いつ可決されるかわからない状況にある。どのような地域区分になろうと、県での取り組みの集約であれば対応は容易である。そこでここでの提案は、市→県→地域というボトムアップのアプローチで展開を考える。

#### ③ 協働するセクターの選択

県レベルに続いて、地域レベルでの SNPIP の展開の試行を行う目的は、地域の主体的な取

り組みを実現するとともに、SNPIP の実践的な適用方法を構築することにある。したがって、県と地域レベルにおける開発戦略計画の策定と計画に沿った事業の実施の検証ができ、かつ地域のニーズに対応するセクター省庁を選択する必要がある。今回プロジェクトで活動を共にした 3 つのセクターは、すでに取り組みの体制が整っているため、取り組みを継続させることを念頭に置く。ただし GCPS に関しては、活動を継続する場合は上部組織である大統領府の巻き込みを考慮する。その他の省庁に関しては、ダハボン県での経験もふまえ、地域ニーズの優先度を考慮して新規セクターを選択する。

#### ④ 地域展開の方法

地域展開の方法は、主管省庁である MEPyD の意向や、現在進行中の取り組みも考慮して考えなければならない。プロジェクトがダハボン県で実施されたこと、プロジェクト活動の一環としてダハボン県の近隣 3 県（モンテクリスティ県、サンティアゴ・ロドリゲス県、バルベルデ県）の各市にプロジェクトの紹介を実施していることもあり、ダハボン県的人的リソースの有効な活用を考慮すると、ダハボン県を含む地域<sup>23</sup>の 7 県で地域レベルでの取り組みを行うことが効果的である。これら 7 県で取り組む場合の一例を、参考まで以下に示す。

プロジェクトチームや地域での取り組みを担う DGODT の組織のキャパシティを考えると、一度に 7 県全てを対象に活動を展開できない。そこでプロジェクトの前半はダハボンと近隣 3 県でサブリージョンを構成し、ダハボン県での経験を展開する。プロジェクトの後半は残りの 3 県に活動を展開する（図 24 参照）。

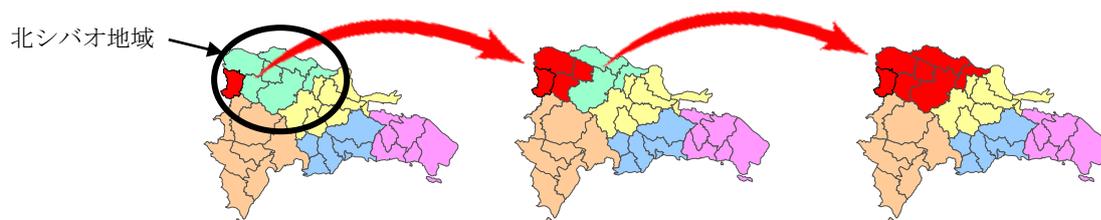


図 24：北シバオ地域での地域展開のイメージ

この 3 県のうちサンティアゴ県はサントドミンゴに次ぐ第 2 の都市のサンティアゴを擁する。サンティアゴ市は大都市で国第一の穀倉地帯の中心に位置する商業の中心地でもある。そのため地域や国レベルの企業や組織も多く集中していて、その他の市や県とは異なるアプローチが必要になると思われる。ただ、言い換えると、サンティアゴ市以外は農業や畜産業が中心の市や県がほとんどで、その意味ではダハボン県での経験が生かせると思われる

<sup>23</sup> 地域区分は国会審議中だが、プロジェクトで収集した情報ではダハボン県を含む地域は 7 県で構成される可能性が高い。この 7 県とはダハボン県、モンテクリスティ県、サンティアゴ・ロドリゲス県、バルベルデ県、プエルトプラタ県、エスパイラット県、サンティアゴ県である。

る。後半の取り組みは、サンティアゴ市以外の市と県から取り組み、他の市や県での成果を示しながら、最後にサンティアゴ市での活動を行うのが効率的と思われる。

⑤ セクター地域戦略計画の策定方法

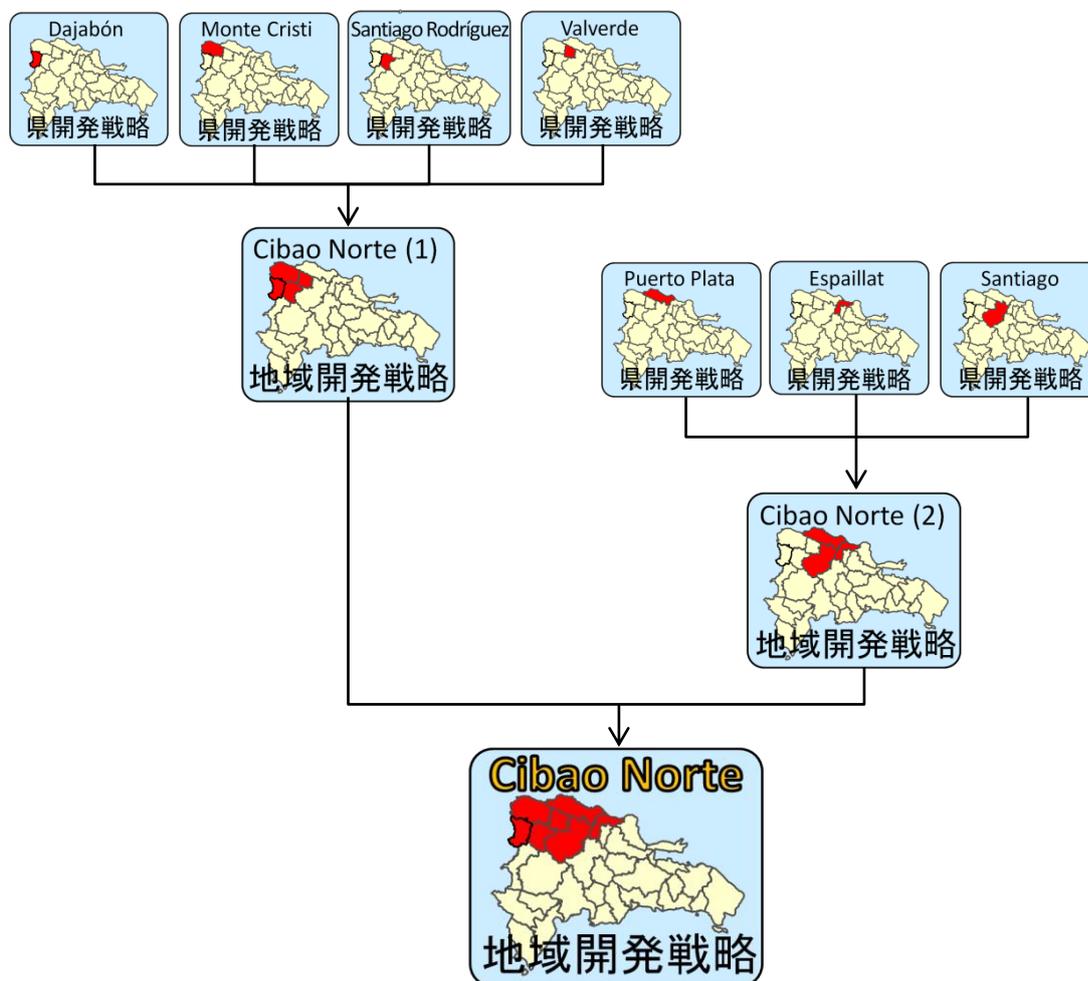


図 25：北シバオ地域における地域戦略計画の策定プロセス（案）

セクター地域戦略の策定方法は、基本的にダハボン県で取り組んだ県セクター戦略計画の策定と同様のプロセスを想定している。ダハボン県でのこの取り組みは、プロジェクトの当初の対象がダハボン県だったことと、共通地域区分が明確でなかったため、県を地域に見立てて戦略計画の策定を行った。その対象が県から地域に変わっても、基本的なプロセスは変えずに適用できる。ただ「②地域展開の考え方」で示したように、地域戦略計画は、県レベルの戦略計画の総体として考えるのであれば、まずダハボン県と近隣 3 県の県戦略計画を策定し、続いてこれら 4 県を合わせてサブリージョン戦略計画①、続いて残りの 3 県でそれぞれ戦略計画を策定のうえ、これら 3 県のサブリージョン戦略計画②をまとめ、そして最後に北シバオ地域の戦略計画を策定するというプロセスになる（図 25 参照）。何

度も同じような作業を繰り返すことになるが、省庁にとっては実践経験を積めることから、無駄な作業にはならない。

⑥ 実施体制（案）

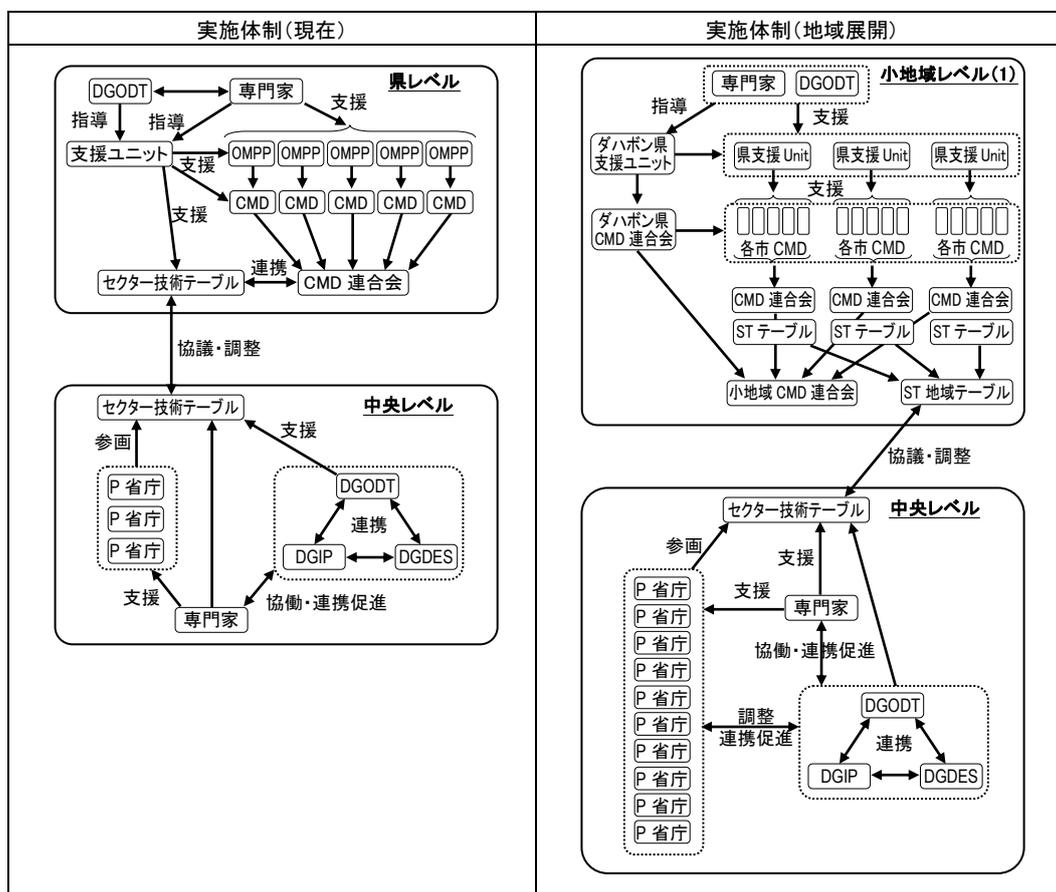


図 26：現在の実施体制に基づいた地域レベルのプロジェクト実施体制（案）

図 26 に示したのは、これまでのプロジェクト実施体制に基づいた地域レベルでのプロジェクトの実施体制の一案である。以下、簡単にダハボンでの活動を経験した CMD やプロジェクトコーディネータを活用して、CMD 形成と PMD 策定を進める。その際 DGODT の人的資源のキャパシティを考慮し、DGODT が各県の支援ユニットに指導を行い、支援ユニットが各市で活動を実施する形（カスケード方式）が現実的である。支援ユニットの選定は、現地リソースから行う。CMD の形成と PMD の策定が終了次第、市での活動を開始する。各市間の連携を構築しつつ、DGODT の指導の下、県開発評議会（CPD）または CMD 連合会の形成を行う。これと並行して地域のニーズの県レベルでの集約を行い、他方、中央レベルではパイロットセクターの選定に続いてセクター技術テーブルの形成を行い、対象

各県のセクター戦略計画（案）の策定を行う。これら一連の流れは、セクター技術テーブル運用ガイドの項で説明したとおりである。これらの活動を複数県において同時並行で実施しながら、サブリージョンレベルの連合会の形成を試みる。県レベル以上は地域選出の上院議員と下院議員、そして県知事の巻き込みを図る。

## 添付資料

添付資料 1：作業フローチャート

添付資料 2：市で実施したプロジェクトリスト

添付資料 3：ダハボン県観光戦略計画

添付資料 4：ダハボン県農業戦略計画

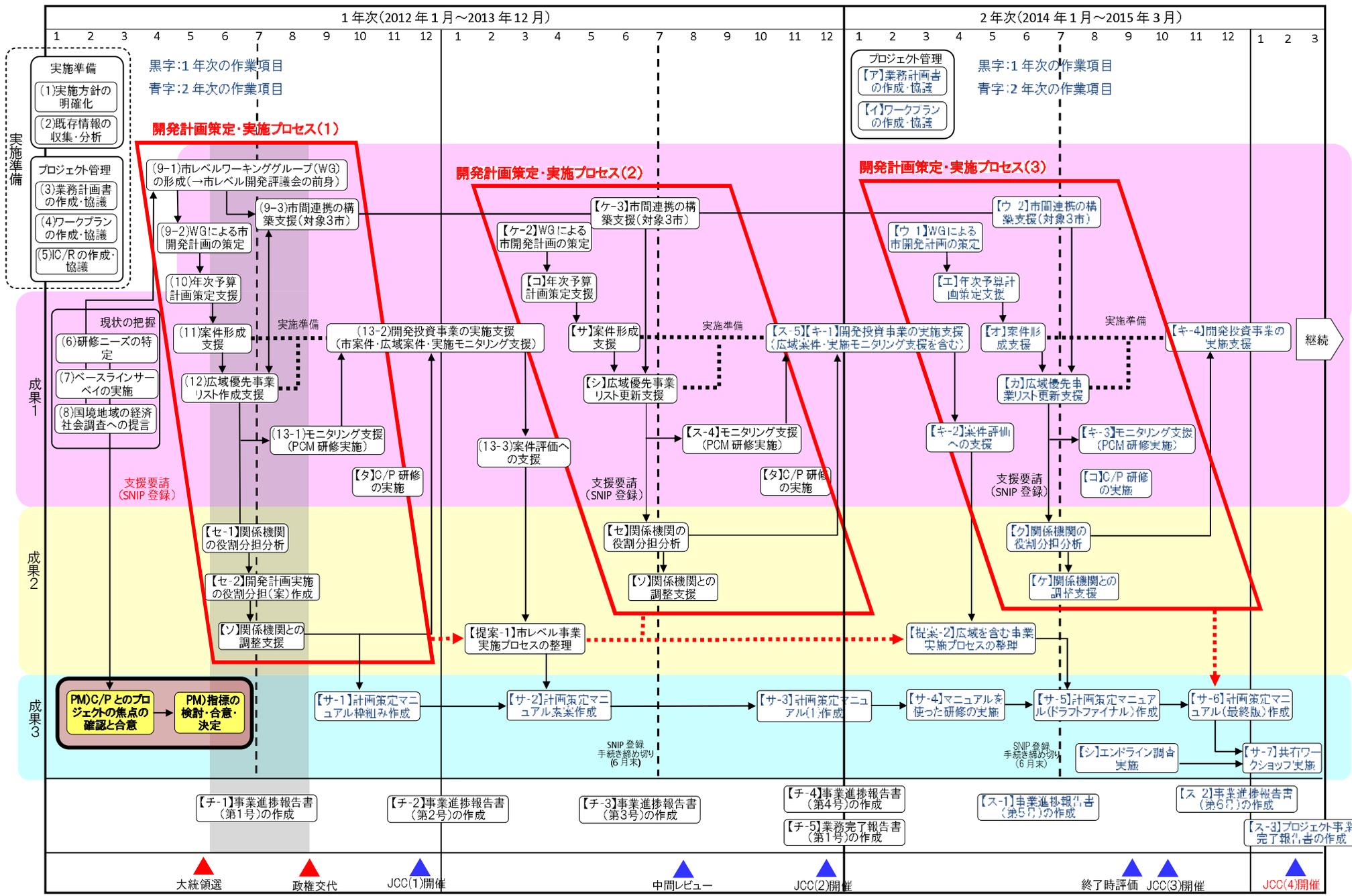
添付資料 5：GCPS 戦略策定ガイド

添付資料 6：地域開発実践ガイド

添付資料 7：セクター技術テーブル運用ガイド（ドラフト版）

添付資料 8：進捗報告書各号の課題と教訓

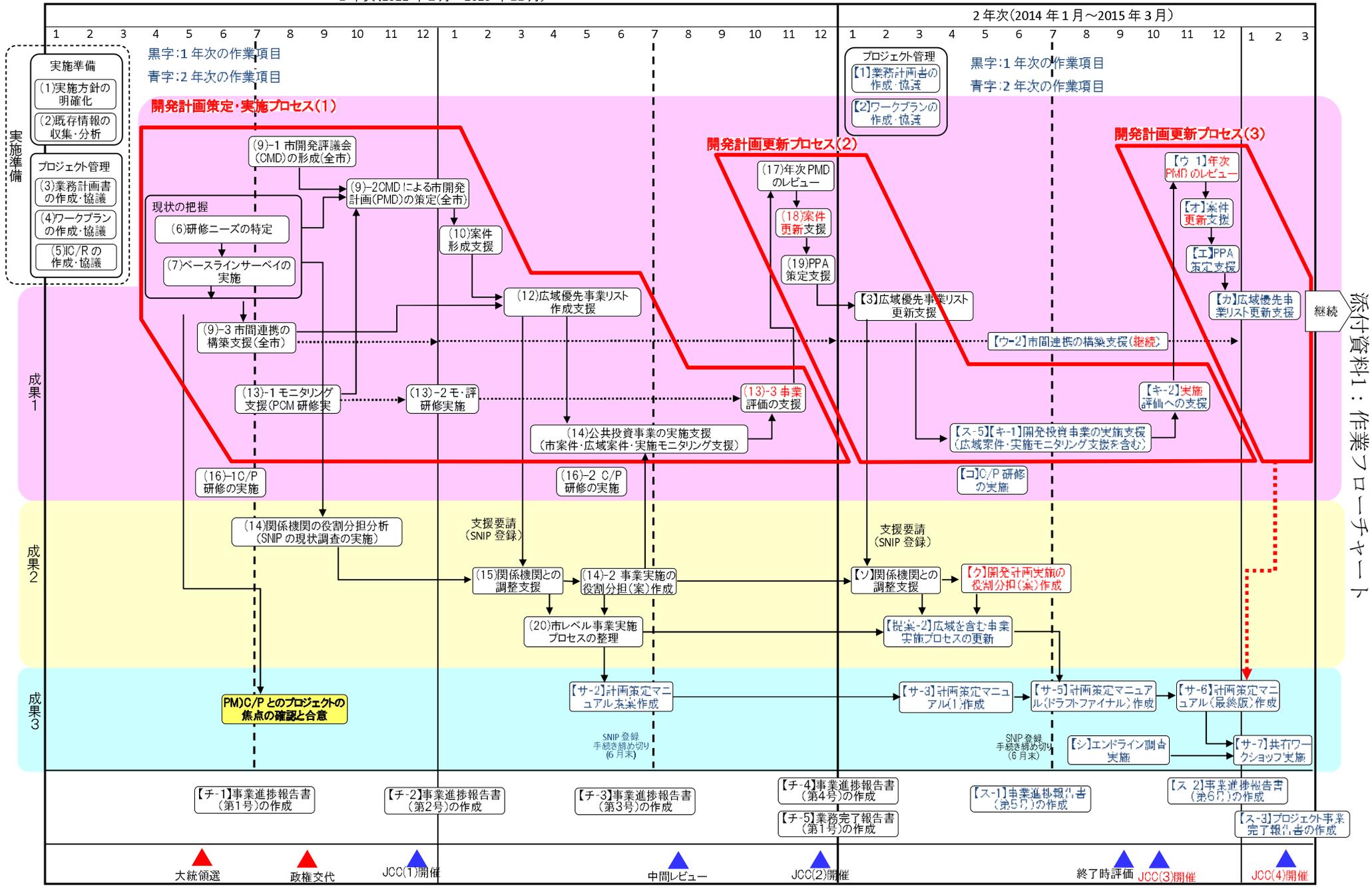
添付資料 9：その他の添付資料

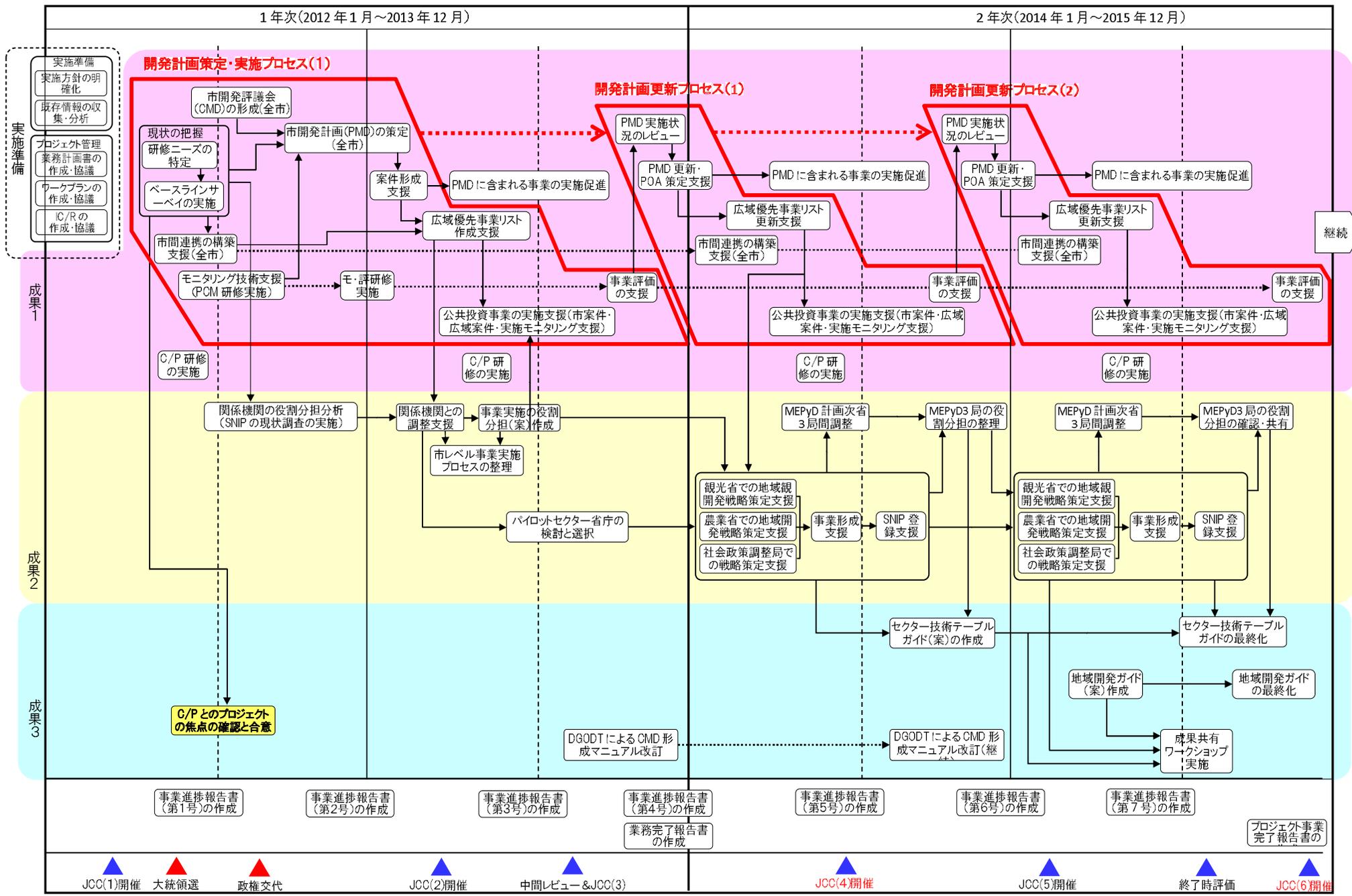


添付資料1：作業フローチャート

1年次(2012年1月~2013年12月)

2年次(2014年1月~2015年3月)





添付資料1: 作業フローチャート

継続

開発計画策定・実施プロセス(1)

開発計画更新プロセス(1)

開発計画更新プロセス(2)

- 実施準備
- 実施方針の明確化
  - 既存情報の収集・分析
  - プロジェクト管理業務計画書の作成・協議
  - ワークプランの作成・協議
  - IC/Rの作成・協議

成果1

成果2

成果3

事業進捗報告書(第1号)の作成

事業進捗報告書(第2号)の作成

事業進捗報告書(第3号)の作成

事業進捗報告書(第4号)の作成  
業務完了報告書の作成

事業進捗報告書(第5号)の作成

事業進捗報告書(第6号)の作成

事業進捗報告書(第7号)の作成

プロジェクト事業完了報告書の作成

JCC(1)開催 大統領選 政権交代

JCC(2)開催 中間レビュー&JCC(3)

JCC(4)開催

JCC(5)開催 終了時評価

JCC(6)開催

添付資料2：市で実施したプロジェクトリスト

| MUN No.    | Nombre del Proyecto  | Año INICIO | Año FIN | Estado    | Ejecutor        | Notas                                      |
|------------|--|------------|---------|-----------|-----------------|--|
| PARTIDO    | 1 Remodelación de los tanques de agua de Sabana al Medio, Sangre Linda y Aminilla Arriba                     | 2013       | 2013    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 2 Remodelación del Parque Infantil   | 2013       | 2013    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 3 Capacitación sobre medio ambiente y recursos naturales   | 2014       | 2014    | Ejecutado | Local y Privado |  |
|            | 4 Remodelación de la Cancha Municipal  | 2013       | 2013    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 5 Construcción de puente Partido-Partido arriba  | 2015       | 2015    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 6 Construcción de la funeraria Municipal   | 2013       | 2013    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 7 Capacitación de cómo prevenir malaria, dengue y cólera   | 2014       | 2014    | Ejecutado | Local/Central   |  |
|            | 8 Capacitación sobre infecciones de transmisión sexual   | 2014       | 2014    | Ejecutado | Local/Central   |  |
|            | 9 Construcción del Local del Ayuntamiento  | 2013       | 2014    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 10 Construcción de un tanque de agua en la comunidad de Mata de Tuna   | 2014       | 2014    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 11 Capacitación para el uso eficiente del agua potable y manejo del agua servida                             | 2014       | 2014    | Ejecutado | Central         | Ejecutará en diciembre 4 y 5 2014          |
|            | 12 Lanzamiento de la Imagen Municipal de Partido   | 2014       | 2014    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 13 Construcción de una planta de tratamiento   | 2004       | --      | En Ejec.  | Central         |  |
|            | 14 Capacitación para el fortalecimiento industrial lácteo  | 2013       | --      | En Ejec.  | Local y Privado |  |
|            | 15 Equipamiento de utilería deportiva a las ligas en el municipio  | 2015       | --      | En Ejec.  | Local           |  |
|            | 16 Manejo de residuos sólidos en el municipio  | 2015       | --      | En Ejec.  | Local           |  |
|            | 17 Capacitación sobre cuidado de los recursos boscosos   | 2014       | --      | En Ejec.  | Local y Privado |  |
|            | 18 Construcción de las carreteras La Gorra-Aminilla-Santiago de la Cruz-Partido-Partido y Partido-Vaca Gorda | 2012       | --      | En Ejec.  | Central         |  |
|            | 19 Mejoramiento de la comercialización de los productos locales en el municipio                              | 2013       | --      | En Ejec.  | Local           |  |
|            | 20 Capacitación para el mejoramiento de la producción de la leche  | 2013       | --      | En Ejec.  | Local           |  |
|            | 21 Proyecto "Ciudad de Queso"  | 2013       | --      | En Ejec.  | Local           | Imagen Municipal                           |
|            | 22 Construcción de aceras y contenes en el municipio   | 2014       | --      | En Ejec.  | Local           | Fondos es con colaboración de la comunidad |
| EL PINO    | 23 Equipamiento de útiles deportivos   | 2013       | 2013    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 24 Reconstrucción de la carretera Villa Los Almácigos-Partido  | 2013       | 2013    | Ejecutado | Central         |  |
|            | 25 Capacitación para el uso eficiente del agua potable y manejo del agua servida                             | 2014       | 2014    | Ejecutado | Central         | Ejecutará en diciembre 4 y 5 2014          |
|            | 26 Equipamiento Vehicular Para Recogida de residuos Sólidos  | 2014       | 2014    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 27 Construcción de un arco en la entrada del municipio   | 2015       | 2015    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 28 Compra de solar para parque en la comunidad El Rodeo  | 2014       | 2014    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 29 Construcción de un nuevo acueducto en el municipio  | 2014       | --      | En Ejec.  | Central         | Solo se han hecho los estudios por INAPA   |
|            | 30 Proyecto "La Casa del Maní"   | 2014       | --      | En Ejec.  | Local           | Imagen Municipal                           |
| STAURACIÓN | 31 Construcción del matadero Municipal   | 2013       | 2013    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 32 Remodelación del Play Municipal   | 2013       | 2013    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 33 Remozamiento del multiuso   | 2014       | 2014    | Ejecutado | Central         |  |
|            | 34 Capacitación sobre disciplinas deportivas   | 2014       | 2014    | Ejecutado | Central         |  |
|            | 35 Capacitación sobre el cuidado del Medio Ambiente  | 2013       | 2013    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 36 Construcción del Parque Municipal   | 2015       | 2015    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 37 Capacitación sobre manejo de residuos sólidos en hogares  | 2013       | --      | Ejecutado | Central         | Programa                                   |
|            | 38 Construcción 244 mts lineales de contenes en el barrio Norbe Aquino                                       | 2015       | 2015    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 39 Capacitación para el uso eficiente del agua potable y manejo del agua servida                             | 2014       | 2014    | Ejecutado | Central         | Ejecutará en diciembre 4 y 5 2014          |
|            | 40 Remodelación del Mercado Municipal  | 2014       | 2014    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 41 Proyecto de reubicación de viviendas en las orillas del río   | 2013-      | 2015    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 42 Construcción y mejora de viviendas en el municipio  | 2014       | 2014    | Ejecutado | Local           |  |
|            | 43 Siembra de 500 tareas de cacao  | 2015       | 2015    | Ejecutado | Central         |  |

添付資料2：市で実施したプロジェクトリスト

|         |   |   |      |          |               |                  |  |
|---------|---|---|------|----------|---------------|------------------|--|
| RE      | 44  | Proyecto de Unidades Productivas  | 2013 | --       | En Ejec.      | Local            |  |
|         | 45  | Gestion para la siembra de 500 tareas de cafe                                 | 2015 | --       | Ejecutado     | Central          |  |
|         | 46  | Proyecto de capacitacion para la aplicacion de leyes ambientales              | 2013 | --       | En Ejec.      | Central          | con Unidad Medio Ambiental del                         |
|         | 47  | Proyecto de capacitacion de manejo de residuos solidos                        | 2014 | 2014     | Ejecutado     | Central          |  |
|         | 48  | Construccion de 170 sanitarios  | 2014 | --       | En Ejec.      | Local            |  |
|         | 49  | Prevención frente a la propagación del mosquito                               | 2013 | --       | En Ejec.      | Local/Central    |  |
|         | 50  | Establecimiento de una industria forestal Moderna                             | 2014 | --       | En Ejec.      | Central          | Apoyo de FEDA  |
|         | 51  | Proyecto "Zona Franca de la Madera"   | 2014 | --       | En Ejec.      | Local            | Imagen Municipal                                       |
| LOMA    | 52  | Construcción Parque infantil barrio Legión                                    | 2013 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 53  | Reposición de la producción del casabe  | 2013 | 2013     | Ejecutado     | Central          |  |
|         | 54  | Construcción de alcantarillado unión La Ceiba con Palo Colorado               | 2014 | 2015     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 55  | Construcción de aceras y contenes el Barrio Quisqueya                         | 2012 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 56  | Construcción de aceras y contenes el Barrio El Play                           | 2013 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 57  | Construcción de finca modelo de ganadería                                     | 2014 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 58  | Mejoramiento de la carretera Loma de Cabrera- El Castellar                    | 2014 | 2015     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 59  | Construcción de aceras y contenes el Barrio El Tanque                         | 2014 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 60  | Encachado de cuneta o canaleta en el distrito de Capotillo                    | 2013 | 2013     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 61  | Construcción de aceras y contenes en Piedra Blanca                            | 2014 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 62  | Construcción de un centro comunal en Santiago de la Cruz                      | 2015 | 2015     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 63  | Construcción de aceras y contenes el Barrio Quique                            | 2013 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 64  | Capacitación para el uso eficiente del agua potable y manejo del agua servida | 2014 | 2014     | Ejecutado     | Central          | Ejecutara en diciembre 4 y 5 2014                      |
|         | 65  | Construcción del Cementerio del Aguacate                                      | 2014 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 66  | Lanzamiento de Imagen Municipal "Semana Cultural" Cuna de la Restauración     | 2014 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
| 67      | Construcción de aceras y contenes en el sector El Ligadero        | 2014  | --   | En Ejec. | Local         |                  |  |
| 68      | Construcción del Palacio Municipal de Capotillo                   | 2014  | --   | En Ejec. | Local         |                  |  |
| 69      | Capacitación sobre cultura local                                  | 2015  | --   | En Ejec. | Local/Central |                  |  |
| 70      | Rehabilitación y equipamiento de la casa de la cultura            | 2014  | --   | En Ejec. | Local/Central |                  |  |
| 71      | Proyecto Imagen Municipal "La Cuna de la restauración"            | 2014  | --   | En Ejec. | Local         | Imagen Municipal |  |
| DAJABON | 72  | Capacitación y Difusión de la Identidad Local                                 | 2013 | 2014     | Ejecutado     | Local            | Dejó establecido un Programa que continua en ejecución |
|         | 73  | Capacitación para el uso eficiente del agua potable y manejo del agua servida | 2013 | 2013     | Ejecutado     | Central          |  |
|         | 74  | Construcción de la verja perimetral del cementerio de Clavellina              | 2013 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 75  | Construcción de 5 badenes   | 2013 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 76  | Construcción de Dogout en el play del Barrio La Fe                            | 2015 | 2015     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 77  | Construcción del basket stop del play de Chacuey                              | 2015 | 2015     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 78  | Capacitación y difusión sobre la contaminación producida por ruidos           | 2013 | 2013     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 79  | Proyecto de Lanzamiento de la Imagen Municipal                                | 2014 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 80  | Equipamiento de la banda de música  | 2014 | 2014     | Ejecutado     | Local            |  |
|         | 81  | Proyecto "Puente entre Naciones"  | 2013 | --       | En Ejec.      | Local            | Imagen Municipal                                       |
|         | 82  | Normalización del uso espacial del mercado binacional                         | 2014 | --       | En Ejec.      | Local            |  |
|         | 83  | Remodelación de los caminos vecinales   | 2014 | --       | En Ejec.      | Local            |  |
| 84      | Construcción de aceras y contenes el Municipio                    | 2015  | --   | En Ejec. | Local         |                  |  |
| 85      | Construcción del vertedero municipal                              | 2015  | --   | En Ejec. | Local         |                  |  |
| 86      | Señalización y rotulación de las calles                           | 2014  | --   | En Ejec. | Local         |                  |  |
| 87      | Capacitación para reducir, reusar y reciclar los residuos sólidos | 2014  | --   | En Ejec. | Local         |                  |  |

# PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO PROVINCIAL DE DAJABÓN POR EL SECTOR TURISMO

BASADO EN MODELO ORIGINAL ELABORADO POR LA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y PROYECTOS DEL MINISTERIO DE TURISMO, CON ADAPTACIONES POR ELABORADAS POR EL PROYECTO DECADA CON LA INTENSIÓN DE QUE EL PLAN PUEDA SERVIR COMO HERRAMIENTA PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



Ministerio de Turismo

“Año de la Superación del Analfabetismo”

RNC-401-03681-9

# DAJABÓN

## DESTINO TURÍSTICO 2020



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PROVINCIAL DE TURISMO  
LINEAMIENTO PARA DESARROLLO DE TURISMO  
EN LA PROVINCIA DE DAJABÓN  
SEPTIEMBRE 2014



Ministerio de Turismo

"Año de la Superación del Analfabetismo"

RNC-401-03681-9

## DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y PROYECTOS (DPP)

BASADO EN LOS RESULTADOS DEL TALLER  
*VISUALIZACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO TURÍSTICO DE  
LA PROVINCIA DE DAJABÓN*  
Dajabón, República Dominicana

### UNA INICIATIVA DEL

Lic. Francisco Javier García

Ministro de Turismo

### EQUIPO TÉCNICO MITUR (DPP):

Maribel Villalona Arq. Ma.

Directora Departamento de Planificación y Proyectos

COORDINADORA GENERAL

Amín Serulle Arq. Ma.

Ariosto Montisano Arq. Ma.

Takashi Aoki Asesor

### EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO DECADA-MEPyD

Ambar Liberato

Noriyuki E. Then Shimazaki

### INSTITUCIONES PROMOTORAS:

Ministerio de Turismo.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo MEPyD.

Mesa Provincial del Sector Turístico de Dajabón

Proyecto DECADA

### INSTITUCIONES PARTICIPANTES:

Mesa Provincial del Sector Turístico (conformado por los representantes de los Consejos Municipales de Desarrollo (CMD) de Dajabón, El Pino, Partido, Loma de Cabrera y Restauración

Consejo Nacional de Competitividad (CNC)

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARENA)

Asociación de Hoteleros de Dajabón

Sociedad Ecológica de Dajabón (SOEDA)

## Contenidos:

|  |    |
|--|----|
| I. SINOPSIS .....  | 1  |
| II. DIAGNÓSTICO DE LA PROVINCIA.....   | 2  |
| 1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA PROVINCIA DAJABÓN .....                                   | 2  |
| 2. ECONOMÍA Y POBLACIÓN.....   | 3  |
| 3. SITUACIÓN DEL SECTOR TURISMO EN LA ZONA Y CLASIFICACIÓN DEL TIPO DE TURISMO .....   | 3  |
| 4. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES.....  | 4  |
| 5. PROCESOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN LA COMUNIDAD .....                      | 4  |
| 6. RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS LEVANTAMIENTOS .....                                    | 4  |
| III. LEVANTAMIENTO DE LOS POTENCIALES TURÍSTICOS .....                                 | 5  |
| 1. DESCRIPCIÓN DE SELECCIÓN DE LOS POTENCIALES TURÍSTICOS .....                        | 5  |
| 2. RECURSOS TURÍSTICOS CON POTENCIAL INMEDIATO.....                                    | 5  |
| 2-1. Recursos Naturales con potencial turístico inmediato .....                        | 5  |
| 2-2. Recursos culturales con potencial turístico inmediato .....                       | 8  |
| IV. ESCENARIO ACTUAL .....   | 12 |
| 1. CONDICIONES DE ACCESIBILIDAD Y TRANSPORTE.....                                      | 13 |
| 2. SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA.....   | 13 |
| 3. OPORTUNIDADES DE EXPLOTACIÓN.....   | 13 |
| 4. DIFICULTADES PARA EL DESARROLLO DE ESOS ATRACTIVOS.....                             | 13 |
| V. ESCENARIO DESEADO, 2020.....  | 15 |
| 1. PROPUESTAS REALIZADAS A PARTIR DEL LEVANTAMIENTO .....                              | 15 |
| 2. METAS A LOGRAR .....  | 15 |
| VI. VISIÓN DEL DESARROLLO TURÍSTICO AL 2020 .....                                      | 17 |
| VII. ESTRATEGIAS, HACIA UN DAJABÓN TURÍSTICO DESEADO.....                              | 18 |
| 1. MACRO ESTRATEGICO: .....  | 18 |
| Alcance Binacional.....  | 18 |
| Alcance Fronterizo.....  | 19 |
| Alcance Regional .....   | 19 |
| Alcance Interprovincial. Montecristi - Dajabón.....                                    | 20 |
| 2. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS. PASOS INMEDIATOS. ....                                     | 22 |
| 3. LOS PRODUCTOS .....   | 23 |
| VIII. PRINCIPALES ACCIONES SUGERIDAS POR PARTICIPANTES DEL TALLER .....                | 24 |
| IX. PROYECTOS DE INTERVENCIÓN PREFERENTES PROPUESTOS POR DPP/MITUR .....               | 25 |
| 1. PROYECTOS DE INTERVENCIÓN .....   | 25 |
| 2. PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES PLANIFICADAS POR EL DPP DEL MITUR PARA LA PROVINCIA ..... | 26 |
| X. ANEXOS .....  | 27 |
| FOTOGRAFÍAS.....   | 28 |
| AGRADECIMIENTOS.....   | 29 |

## I. SINOPSIS

El día 6 de Junio del 2014 fue realizado en el Municipio de Dajabón un **taller de visualización estratégica de la Provincia de Dajabón como Destino Turístico 2020**, por parte de una delegación del Departamento de Planeación y Proyectos, (DPP) del Ministerio de Turismo (MITUR), ante el **Mesa Provincial del Sector Turismo de Dajabón** conformada por los representantes de los **Consejos Municipales de Desarrollo (CMD)** de Dajabón, El Pino, Loma de Cabrera, Partido y Restauración, actores del sector turismo, empresarios hoteleros y servidores públicos de la Provincia, con la colaboración de la Dirección General de Ordenamiento Territorial (DGODT) del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) y el **Proyecto de DECADA**

El taller se estructuró en tres partes principales. En la primera parte se presentó la situación en la que se enmarca el desarrollo actual del turismo de la República Dominicana y el desarrollo de la estrategia de multidestinos como herramienta para la diversificación del turismo.

En la segunda parte se presentó un **diagnóstico** territorial de la provincia de Dajabón en su contexto de ubicación geográfica en relación a las provincias vecinas y a los destinos turísticos de la región norte del país, además de su condición de enlace económico, social y cultural entre la República de Haití y la República Dominicana.

En la tercera parte se presentó el **escenario actual** de la provincia, en forma de un perfil económico, social, medioambiental y turístico, basado en los diferentes reportes realizados previamente por distintas asociaciones y personas en materia de planificación, marco legal, análisis cartográfico, temas climáticos, la biodiversidad de la zona y el potencial para el turismo.

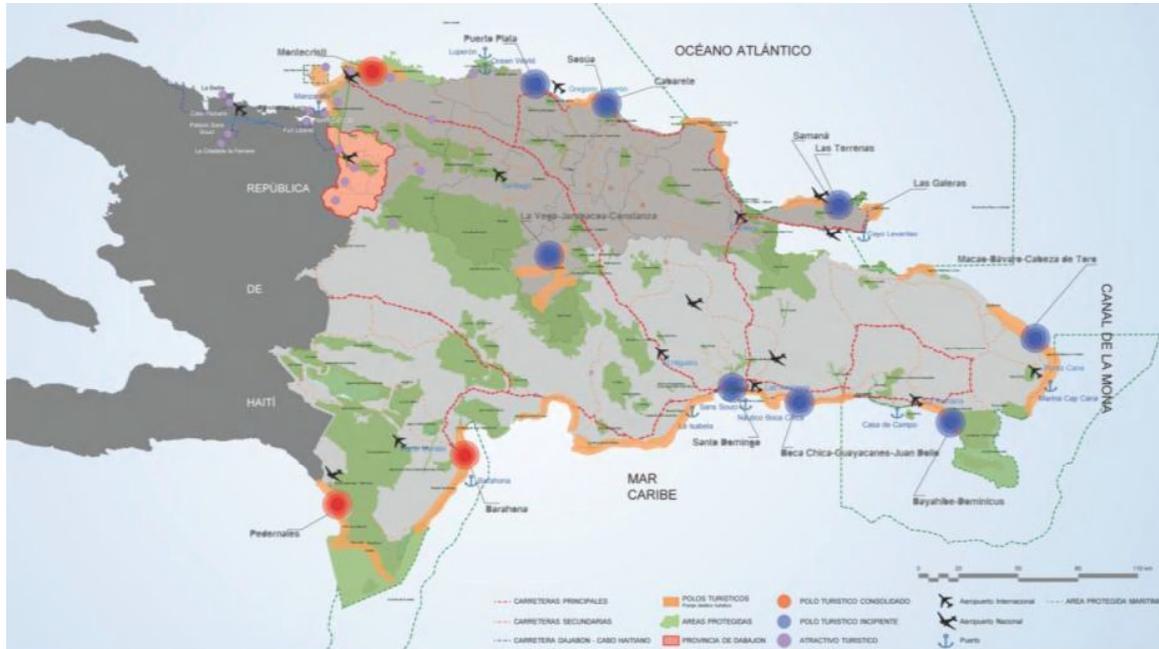
Finalmente se presentó una **visión estratégica turística** para la Provincia y una serie de estrategias a largo, mediano y corto plazo, para impulsar el desarrollo turístico de la provincia e incluirlo en la oferta del turismo dominicano.

Estas estrategias y acciones específicas persiguen la instauración de un **modelo de desarrollo turístico de movimiento**, que integra la provincia de Dajabón como parte de un circuito sub-regional norte, junto a las provincias de Montecristi, Santiago Rodríguez y Valverde, y como parte de una oferta nacional basada en multidestinos conectados por circuitos programados. Estas estrategias buscan posicionar a Dajabón como la provincia con mayor posibilidad de un turismo donde se experimenten dos culturas diferentes junto al turismo de naturaleza y complementar y diversificar la oferta turística de la nación, creando productos dinámicos, **atrayendo un nuevo tipo de turista** que busque **mayor participación y contacto con la comunidad local y sus recursos naturales**.

Los Planes de Ordenamiento Territorial Turístico impulsados desde esta **gestión del Lic. Francisco Javier García** están compuestos por tres partes fundamentales: un **Plan Estratégico**, un **Plan Normativo** y un **Plan de Infraestructura**. En ese sentido, luego de socializada la visión estratégica, se trataron temas sobre algunos **proyectos de intervención preferente** para insertar a la provincia a la oferta turística diversificada de la República Dominicana.

## II. DIAGNÓSTICO DE LA PROVINCIA

### 1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA PROVINCIA DAJABÓN



**Dajabón** está situada en el noroeste de la Rep. Dominicana; limita al norte con la provincia Montecristi, al este con Santiago Rodríguez, al sur con Elías Piña y al oeste con la frontera de la República de Haití. La capital provincial es la ciudad de Dajabón, ubicada en el municipio Dajabón.

La provincia Dajabón tiene una superficie total de 1.021,3 km<sup>2</sup>. Está dividida en cinco municipios y cuatro distritos municipales

Los municipios y distritos municipales (D.M.) son:

Dajabón, municipio cabecera

Cañongo (D.M.)

El Pino

Manuel Bueno (D.M.)

Loma de Cabrera

Capotillo (D.M.)

Santiago de la Cruz (D.M.)

Partido

Restauración

**Dajabón es reconocida** por su **comercio con Haití** y el **aporte** que este le confiere a nivel provincial, regional y nacional.



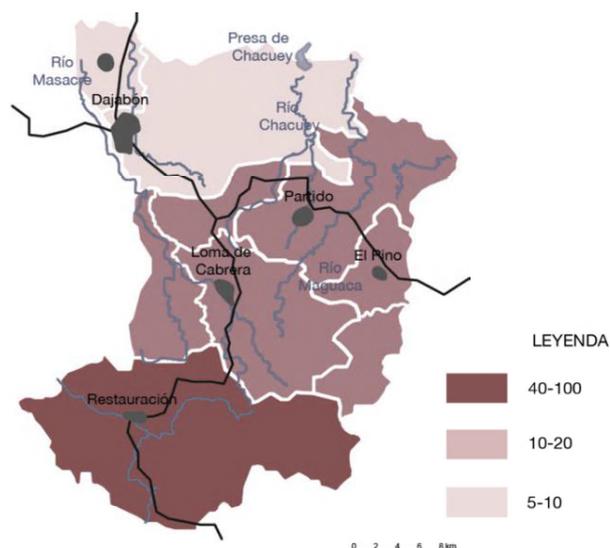
El porcentaje de áreas protegidas de la Provincia no es el más elevado de la Sub Región, considerando que sólo un 7.16% del territorio es protegido, a diferencia de otras provincias aledañas como Santiago Rodríguez y Montecristi, lo que se traduce en una amenaza de ocupación desordenada del suelo rural y forestal.

## 2. ECONOMÍA Y POBLACIÓN

Hay un importante tráfico comercial con Haití, especialmente en la ciudad de Dajabón.

La producción agropecuaria es de capital importancia para la economía dajabonera.

La población económicamente activa (PEA) del municipio asciende a 7,753 personas, según..., mientras que la población que se encuentra laborando es de 6,012 personas, según..., cantidad que representa el 77% de la PEA. Dajabón cuenta con 1,515 servidores públicos, los cuales representan el 25% de la mano de obra que se encuentra trabajando.



Mapa de Pobreza en la Provincia.

## 3. SITUACIÓN DEL SECTOR TURISMO EN LA ZONA Y CLASIFICACIÓN DEL TIPO DE TURISMO

El contraste de montañas en la parte alta de la provincia y un clima seco en la parte baja, proporciona un atractivo para el **turismo de naturaleza, aventura, descanso y bienestar, agroturismo, rural y cultural**. Este contraste se complementa con la ganadería de alto nivel que se desarrolla en Loma de Cabrera y Partido que presentan un alto potencial para el agroturismo y turismo rural.

#### 4. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES

El Proyecto de Desarrollo de Capacidades Para la Eficiente Planificación y Gestión del Desarrollo de la Provincia Dajabón (Proyecto DECADA), estaba en la provincia desde el año... y ya había trabajado con la comunidad en la creación de los CMD y PMD, para lo que se hizo un redescubrimiento de la provincia, incluyendo potenciales turísticos

#### 5. PROCESOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN LA COMUNIDAD

Se crea la Mesa Sectorial de Turismo ... con el objetivo de responder a la propuesta de la Ley 01-12 que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END), en el **objetivo específico 3.5.5**, “Sobre el apoyo a la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector turístico”, que exige la necesidad de desarrollo de un nuevo modelo de turismo donde el involucramiento de las comunidades sea el motor fundamental de desarrollo turístico, y aprovechan sus riquezas culturales e históricas junto a la diversidad de recursos naturales. En la mesa territorial, creada con la colaboración del Proyecto DECADA y el MEPyD, se identifican en mayo del 2013, en Dajabón, más de 500 recursos con potencial turístico los cuales fueron reducidos a 20 recursos principales: 10 naturales y 10 sociales-culturales, y presentados al Ministerio de Turismo de la Rep. Dom.

#### 6. RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS LEVANTAMIENTOS

La Mesa del Sector Turismo ha identificado un modelo turístico basado en el comercio, en la educación y la cultura y en la naturaleza



**Figura 1: Mapa con ruta preferente para desarrollar turismo comunitario en la provincia Dajabón**



**Figura 2: Mapa de relieve de la provincia Dajabón**

De los 20 recursos identificados por la Mesa Provincial de Sector Turismo, el Departamento de Planeación y Proyectos del Ministerio de Turismo al acercarse a la Provincia para iniciar un proceso de reconocimiento del territorio, identificó 10 productos con potencial inmediato para la generación de un primer circuito dentro de la Provincia.

### III. LEVANTAMIENTO DE LOS POTENCIALES TURÍSTICOS

#### 1. DESCRIPCIÓN DE SELECCION DE LOS POTENCIALES TURÍSTICOS

Dajabón usando como base el taller de redescubrimiento de la provincial que se realizó para la formulación de sus Planes Municipales de Desarrollo con el acompañamiento del Proyecto DECADA y la Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (DGODT), seleccionó veinte (20) potenciales turísticos de los 542 recursos provinciales; tomando en cuenta que carácter turístico, accesibilidad y carácter único, siendo seleccionados. A partir de esta primera selección y luego de conocer la estrategia del MITUR, estos recursos fueron nuevamente evaluados, siendo seleccionados diez (10) como los recursos turísticos con potencial inmediato, cuatro de carácter natural y seis (6) de carácter cultural que se muestra a continuación. Para ver en detalle los primeros veinte (20) recursos seleccionados por la comunidad y metodología de selección ver Anexo A: Recursos Turísticos de la Provincia Dajabón

#### 2. RECURSOS TURÍSTICOS CON POTENCIAL INMEDIATO

##### 2-1. Recursos Naturales con potencial turístico inmediato

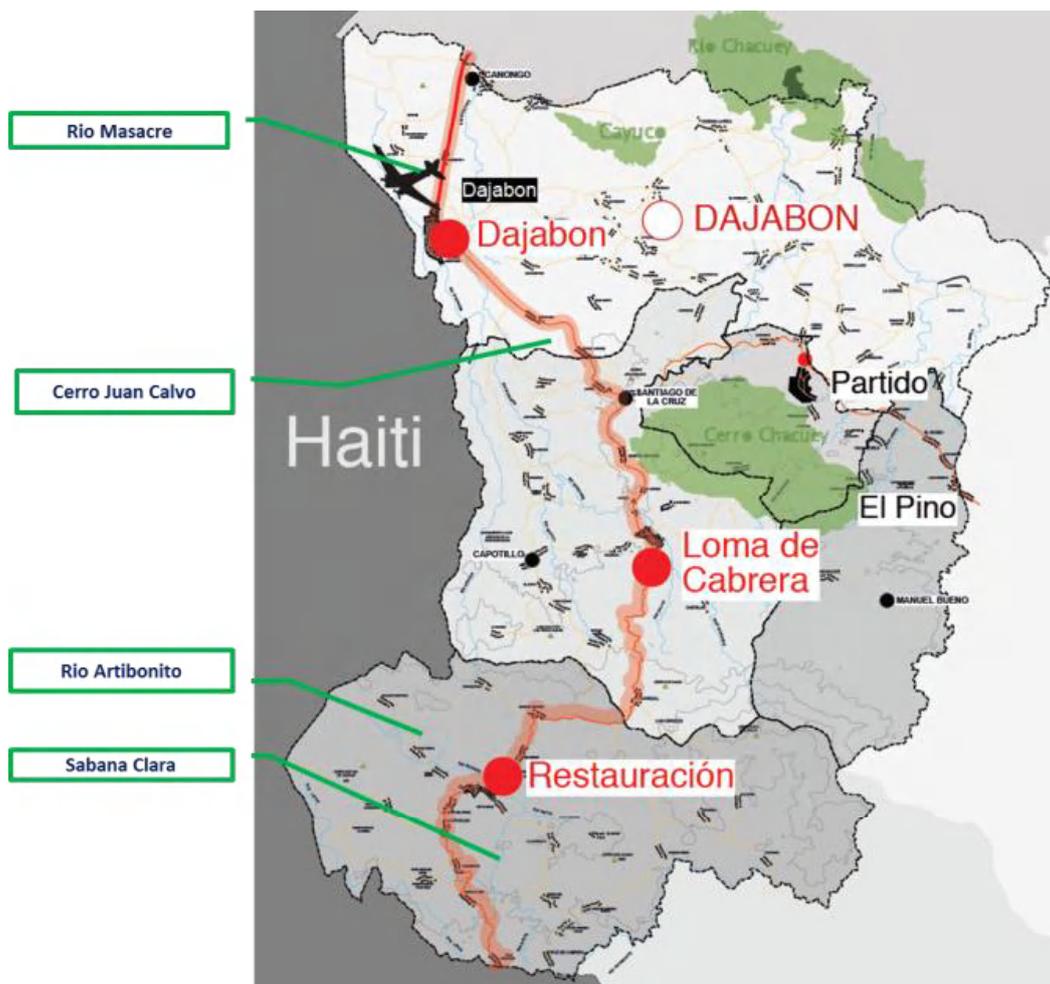


Figura 3: Ubicación de los recursos naturales con potencial turístico inmediato

**Descripción de los Recursos Naturales con potencial turístico inmediato**

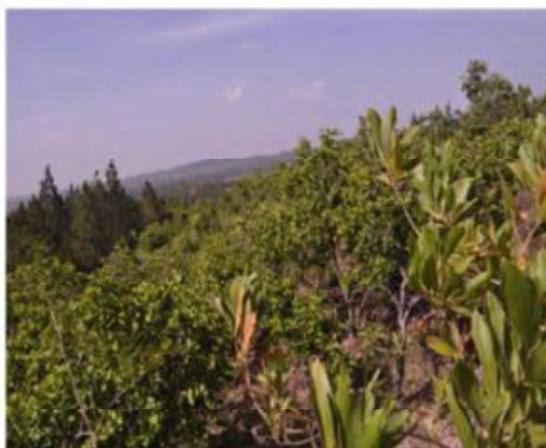
| Nombre de Recurso:   |           | Rio Masacre        |        |                |
|--|-----------|--------------------|--------|----------------|
| Codigo   | Municipio | Caracter Turístico | Acceso | Potencia Única |
| DA-1N  | Dajabón   | 3                  | 3      | 3              |
| <p>Descripción: También conocido como el Rio Dajabón, baña con sus aguas el municipio y, al mismo tiempo, sirve como línea fronteriza que divide el territorio Dominicano del hermano País de Haif. El río masacre nace en Loma de Cabrera y se une al municipio en la comunidad de Don Miguel y desemboca por el municipio de Pepillo Salcedo. Su nombre es de origen aborigen.</p> |           |                    |        |                |



| Nombre de Recurso:   |              | Rio Artibonito     |        |                |
|--|--------------|--------------------|--------|----------------|
| Codigo   | Municipio    | Caracter Turístico | Acceso | Potencia Única |
| RE-5N  | Restauracion | 3                  | 3      | 3              |
| <p>Descripción: Este recurso natural tiene una extensión de 9,600 kilómetros cuadrados (28%) pertenece a la Republica Dominicana y 6,866 (72%) corresponde a la Republica Haitiana. La cuenta del Artibonito es un espacio socio geográfico donde las personas y sus organizaciones comparte el territorio, sus identidades, tradiciones y cultura; socializan y trabajan en la disponibilidad de recursos. Sus aguas limpias presenta balnearios y charcos que están bordeados de bosques diversos, floras y faunas única en el caribe.</p> |              |                    |        |                |



| Nombre de Recurso:  |           | Cerro Juan Calvo   |        |                |
|---|-----------|--------------------|--------|----------------|
| Codigo  | Municipio | Caracter Turistico | Acceso | Potencia Única |
| DA-3N   | Dajabón   | 3                  | 3      | 3              |
| <p>Descripción: Es un espacio ecológico ubicado en la parte suroeste de la parte urbana del Municipio de Dajabón, que actúa como pulmón del municipio, donde munícipes van en búsqueda de aire puro, pero también sirve como escuela ecológica para los diversos grupos y ciudadanos. Desde el Cerro Juan Calvo nacen afluentes de aguas y donde en los pinares y pajonales ofertan al visitante un romántico espacio de divino descanso.</p> |           |                    |        |                |



| Nombre de Recurso:  |              | Sabana Clara       |        |                |
|---|--------------|--------------------|--------|----------------|
| Codigo  | Municipio    | Caracter Turistico | Acceso | Potencia Única |
| RE-13N  | Restauracion | 3                  | 3      | 3              |
| <p>Descripción: Inicia sus actividades en los años 70 como proyecto de producción y reforestación, posee una extensión de una 40,000 áreas entre plantaciones y bosques naturales, y hasta la fecha se ha venido trabajando en ese mismo contexto, cuenta con 4 viveros con una producción general de 4.5 millones de plántulas por año, en cuanto a la protección, cuenta con 5 casetas de control de vigilancia y una torre de observación de incendios forestales ubicada en el Cerro de <u>Montazo</u> perteneciente a ese mismo proyecto. Como su nombre lo indica era una Sabana Clara.</p> |              |                    |        |                |



2-2. Recursos culturales con potencial turístico inmediato

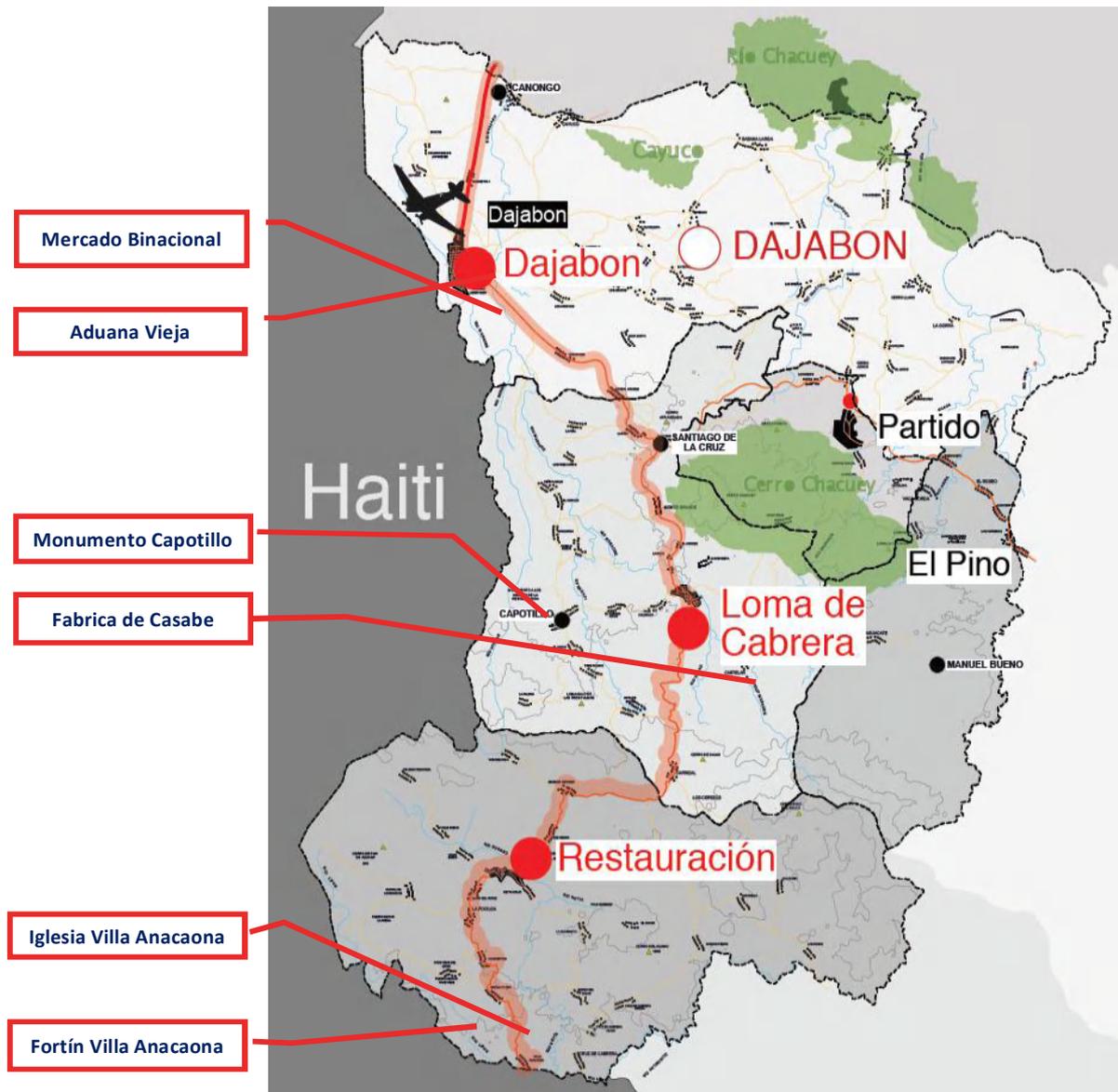


Figura 4: Ubicación de los recursos culturales con potencial turístico inmediato

**Descripción de los Recursos Culturales con potencial turístico inmediato**

| Nombre de Recurso:   |           | Mercado Bi-nacional o Fronterizo |        |                |
|--|-----------|----------------------------------|--------|----------------|
| Codigo   | Municipio | Caracter Turistico               | Acceso | Potencia Única |
| DA-24C   | Dajabón   | 3                                | 3      | 3              |
| <p>Descripción: Es uno de los atractivos con mas potencial de este municipio, debido a la gran diversidad de mercancías que se puede encontrar en este lugar, ubicado a la orilla del rio masacre junto al puente nuevo que conecta Haití con Republica Dominicana. Aquí se da la principal actividad económica del Municipio . Atrae personas de todas partes del país, así como de la nación vecina a comprar toda clase de productos.</p> |           |                                  |        |                |



| Nombre de Recurso:   |              | Iglesia Villa Anacaona |        |                |
|--|--------------|------------------------|--------|----------------|
| Codigo   | Municipio    | Caracter Turistico     | Acceso | Potencia Única |
| RE-6C  | Restauración | 3                      | 3      | 3              |
| <p>Descripción: Es una estructura arquitectónica , construida para llevar el cristianismo a la población militar asentada en la Frontera</p> |              |                        |        |                |



| Nombre de Recurso:   |                 | Monumento a la guerra Restauradora (Capotillo) |        |                |
|--|-----------------|--|--------|----------------|
| Codigo   | Municipio       | Caracter Turístico                             | Acceso | Potencia Única |
| ML-6C  | Loma de Cabrera | 3  | 3      | 3              |
| <p>Descripción: Inaugurado en 1986 y enclavado en una explanada donde reina el verdor y los frescos aires caribeños, su armazón de dos cuerpos, en forma de una ele, descansando en una espaciosa plataforma de concreto. El monumento de Capotillo, santuario situado en el justo lugar donde retumbó el grito libertario y restaurador (1863-1865). Ubicado en una zona montañosa, a corta distancia de Loma de Cabrera, segundo municipio en importancia y tercero en el orden de fundación como demarcación política de la provincia Dajabón</p> |                 |  |        |                |



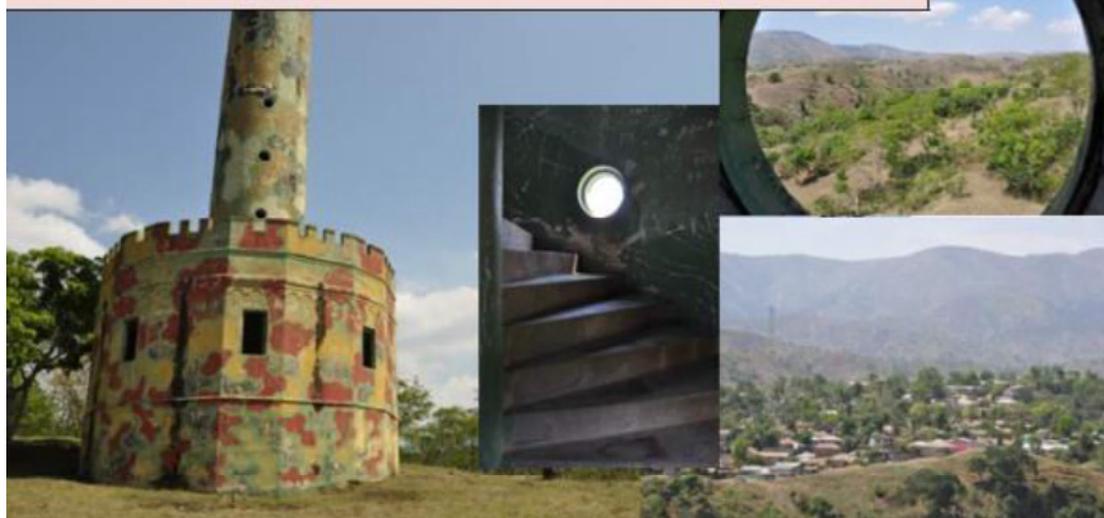
| Nombre de Recurso:   |                 | Fabrica de Casabe  |        |                |
|--|-----------------|--------------------|--------|----------------|
| Codigo   | Municipio       | Caracter Turístico | Acceso | Potencia Única |
| ML-11I   | Loma de Cabrera | 2                  | 3      | 3              |
| <p>Descripción: Este es uno de los principales productos comestibles, orgullo de la tierra de los Lomeros, donde se puede degustar las diferentes variedades del mismo: Casabe con maní, con ajo, entre otros.</p> |                 |                    |        |                |



| Nombre de Recurso:  |           | Aduana Vieja       |        |                |
|---|-----------|--------------------|--------|----------------|
| Codigo  | Municipio | Caracter Turístico | Acceso | Potencia Única |
| DA-25C  | Dajabón   | 3                  | 3      | 3              |
| Descripción: puerta y antesala de la patria, un arco te da la bienvenida y al mismo tiempo la despedida. Al cruzarlo te encuentras en el puente viejo sobre el rio masacre que conecta a la provincia de Dajabón con Ouanaminthe- Haïf. |           |                    |        |                |



| Nombre de Recurso:  |              | Fortín de Villa Anacaona |        |                |
|---|--------------|--------------------------|--------|----------------|
| Codigo  | Municipio    | Caracter Turístico       | Acceso | Potencia Única |
| RE-8C   | Restauración | 3                        | 2      | 3              |
| Descripción: Es un observatorio Militar, donde tenían instaladas ametralladoras de calibre 30 y50. Habían centinelas que constantemente tenían vigilada la parte del territorio Haitiano. Esta torre se encuentra ubicada e la comunidad de Villa Anacaona, Restauracion. |              |                          |        |                |



## IV. ESCENARIO ACTUAL

Geográficamente la provincia está estructurada al sur por un sistema montañoso (Cordillera Central), con la masa forestal más importante de la región y una industria maderera eficiente en Restauración gracias a la **implementación de un plan de manejo**; y al norte por un valle irrigado por el río Yaque del Norte donde se desarrollan la agricultura, la industria y el intercambio comercial binacional. Este contraste de montañas de pinares en la parte alta y un clima seco en la parte baja, proporciona un **atractivo para el turismo de naturaleza, aventura, descanso y bienestar**. Este contraste se complementa con la ganadería de alto nivel que se desarrolla en Loma de Cabrera y Partido que presentan un alto potencial para el **agroturismo y turismo rural**.



### Cantidad de Hoteles en la Provincia:

|                  |           |
|------------------|-----------|
| Dajabón:         | 21        |
| Restauración:    | 4         |
| Partido:         | 2         |
| El Pino:         | 1         |
| Loma de Cabrera: | 7         |
| <b>Total:</b>    | <b>35</b> |

### Cantidad de habitaciones hoteleras:

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| Habitaciones Hoteleras: | <b>330</b> |
|-------------------------|------------|

## 1. CONDICIONES DE ACCESIBILIDAD Y TRANSPORTE

Dajabón es **una provincia conectada** con el interior del territorio y con los potenciales destinos emisores de **turismo** nacional y binacional, gracias a una adecuada infraestructura vial, permitiendo al municipio de Dajabón ser el centro comercial más importante de la frontera Dominico-Haitiana.

Por su naturaleza de **ciudad fronteriza central** permite conectividad entre las dos segundas ciudades más importantes de ambos países, (Santiago de los Caballeros y Cabo Haitiano) y puede posicionarse como un **lugar estratégico** de **vinculación** para el turismo.

## 2. SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA

El 56.2% de los hogares de Dajabón se consideran hogares pobres, (vs. 40.9 total nacional) y el 15.2% de los hogares se considera en **Extrema Pobreza** (vs. 7.8 total nacional), estos índices aumentan a medida que nos acercamos al sur de la provincia debido a la abrupta topografía, al alejamiento de los principales puntos comerciales, a la disminución de calidad de vías y al acceso a servicios básicos, dificultando el desarrollo económico.

El **Mercado Binacional** funge como principal **catalizador de la actividad económica y de las relaciones socio-culturales** entre ambas naciones. El Mercado no presenta condiciones para convertirse en un centro atractivo para el potencial turista que se quiere traer a la provincia y toda la región Noroeste debido a la falta de orden, regulaciones y a la entrada no regularizada de haitianos.

## 3. OPORTUNIDADES DE EXPLOTACIÓN

En los últimos años, las autoridades locales y la sociedad civil organizada han iniciado la planificación territorial – estratégica de la provincia y sus municipios, convirtiéndose en **referentes modélicos de fortalecimiento municipal** y han visualizado que pueden **insertar a Dajabón** dentro de la oferta turística nacional. Entre los diferentes tipos de turismo con oportunidad de explotación se encuentran el de naturaleza, aventura, descanso y bienestar, agroturismo (turismo de la agricultura y ganadería), rural y cultural.

Dajabón fue protagonista **de la Restauración Dominicana**, donde se libraron batallas importantes que propiciaron la segunda República. En Loma de Cabrera se erige el **“Monumento al Grito de Capotillo”**, edificación ejemplar de la **arquitectura moderna** dominicana con potencial para ser el hito más importante de la provincia y la región

## 4. DIFICULTADES PARA EL DESARROLLO DE ESOS ATRACTIVOS

### Recursos naturales con potencial turístico inmediato

- Río Masacre
- Cerro Juan Calvo
- Río Artibonito
- Sabana Clara

**Recursos culturales con potencial turístico inmediato**

- Mercado Binacional  
El Mercado Binacional funge como principal catalizador de la actividad económica y de las relaciones socio - culturales entre ambas naciones. El Mercado no presenta condiciones para convertirse en un centro atractivo para el potencial turista que se quiere traer a la provincia y toda la región Noroeste debido a la falta de orden, regulaciones y a la entrada no regularizada de haitianos.
- Aduana Vieja
- Monumento Capotillo  
En la actualidad enfrenta retos de gestión y programación que dificultan una visitación constante y el mantenimiento del lugar.
- Fabrica de Casabe
- Iglesia Villa Anacaona
- Fortín Villa Anacaona

## V. ESCENARIO DESEADO, 2020

### 1. PROPUESTAS REALIZADAS A PARTIR DEL LEVANTAMIENTO

**DAJABON es un Destino Turístico emergente posicionado**, conectado a la industria turística nacional a la que complementa con su modelo turístico basado en la cultura, naturaleza y el comercio binacional. *La oferta clave está estructurada a través de una estrategia de circuitos* con productos de alta calidad del turismo de montaña, descanso, bienestar, agropecuario y de experiencias rurales, que se articulan con la región noroeste a través de rutas que permiten que este destino sea el pionero en **circuitos turísticos binacionales, regionales y provinciales**.

**La Provincia de Dajabón es el centro financiero y comercial de mayor dinamismo en la frontera RD-Haití**, posee una oferta turística única en República Dominicana, basada en la posibilidad de experimentar dos naciones, dos culturas, **múltiples paisajes** y por representar un **fuerte vínculo** entre dos destinos auténticos y diferenciados (Haití y RD). Dajabón se ha convertido en una zona atractiva para personas interesadas en la cooperación internacional, en la asistencia social y en el contacto con otras culturas, permitiendo el turismo solidario o de voluntarios.

**Dajabón** posee una sociedad plural, que se identifica con su cultura y con la cultura haitiana, posee una población capacitada para su creciente industria turística y empresarios e instituciones que apuestan a la inversión en el sector turístico.

Dajabón forma parte de un **turismo de circuitos** que integra la subregión Noroeste junto a las provincias de Montecristi y Santiago Rodríguez. Este circuito cuenta con una excelente infraestructura turística y de servicios con vías y accesos que conectan con todos los puntos del país, su planta habitacional renovada y de soporte turístico refleja un alto nivel de calidad y **conciencia ambiental** al hacer uso adecuado de las energías renovables, los recursos perecederos y los residuos sólidos.

La subregión Noroeste del país es donde se produce el mayor volumen de bananos orgánicos y es reconocida por su riqueza cultural musical gracias a la Bachata, el Merengue Ripiao y el Guiri – Guiri, ofrece una rica diversidad gastronómica, fiestas patronales y la presa de Monción. Existe el atractivo de la cultura indígena con sus santuarios y el legado precolombino del Cacicazgo de Marien.

Además del “**turismo de movimiento**” que se realiza por toda la Región Noroeste, Dajabón y Montecristi se han consolidado como un **corredor turístico de naturaleza, combinando los recursos marinos y de playas** que ofrece Montecristi con los **de montaña y relajación** presentes en las localidades cercanas a Restauración, acompañado de una rica oferta basado en la cultura de ambas provincias, la vida marina, el chivo, el casabe, el café orgánico, que han llenado las expectativas del turista nacional e internacional que ha provocado una **alta tasa de retorno al destino**.

### 2. METAS A LOGRAR

Incremento de la población involucrada en el sector turismo y los ingresos que esta percibe a través del mismo, logrando así contribuir con el desarrollo de las comunidades afectadas, incrementando su calidad de vida, disminución de la emigración, entre otros.

A continuación se presenta un matriz donde se muestra los resultados esperados a partir de la creación y aplicación de este Plan Estratégico de Desarrollo Provincial del Turismo.

**Tabla 1: Indicadores y metas por Resultados Esperados del MITUR en la Provincia**

| PROVINCIA DAJABÓN   |   |                   |           |           |
|---|---|-------------------|-----------|-----------|
| Resultados Esperados  | Indicadores   | Línea Base (2013) | Meta 2016 | Meta 2020 |
| Zonas turísticas dotadas de infraestructura, servicios y condiciones de entorno adecuadas | Número de establecimientos de alojamiento turístico |                   |           |           |
|   | Número de habitaciones de alojamiento turístico     |                   |           |           |
| Dinamizar el Sector Turismo a partir de la diversificación de la oferta                   | Llegada total de pasajeros no residentes vía aérea  |                   |           |           |
|   | Número de visitas a ofertas turísticas locales      |                   |           |           |
|   | Tasa promedio de ocupación hotelera                 |                   |           |           |
|   | Gasto promedio diario del turista                   |                   |           |           |
| Impulsar la economía nacional mediante el crecimiento del Sector Turismo                  | Participación del sector turismo en el PIB (%)      |                   |           |           |
|   | Aporte del sector turismo al empleo total (%)       |                   |           |           |
|   | Prestadores de servicios del sector turismo*        |                   |           |           |
| Desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos a partir de recursos locales        | Ofertas turísticas con base en la comunidad         |                   |           |           |

\*Se refiere a los que certifica la Dirección de Educación y Formación Turística

## VI. VISIÓN DEL DESARROLLO TURISTICO AL 2020

El **producto turístico diferenciado en desarrollo debe** vincularse al **contacto con la República de Haití** y el **intercambio económico y cultural** que representa el **mercado binacional**

Dajabón es PUENTE, destino turístico emergente CULTURAL, de naturaleza y comercial.

Modelo de desarrollo social, económico y ambiental; solidario y sostenible.

**Puente entre naciones y culturas**, Dajabón es punto neurálgico de uno de los principales circuitos turísticos regionales y binacionales de la República Dominicana.



## VII. ESTRATEGIAS, HACIA UN DAJABÓN TURÍSTICO DESEADO

### 1. MACRO ESTRATEGICO:

Generación de un modelo de “turismo en movimiento” a través de *circuitos* y *rutas* regionales, provinciales y binacionales.

#### Alcance Binacional

Creación de un ***Corredor Internacional Turístico Binacional (RD - Haití)*** entre los polos turísticos de Cabo Haitiano - Noreste de la República Dominicana y Santo Domingo.

Fomento al turismo multi – destinos y multi – cultural.

#### Atractivos en el Norte de Haití:

Labadee - Millot - La Citadelle - Palais Sans Soucis - Cabo Haitiano.

#### Atractivos en el Noreste de Rep. Dominicana:

Polos emergentes: Dajabón y Montecristi (circuito noroeste).

Polos consolidados: Puerto Plata, María Trinidad Sánchez y Samaná. Ciudades: Santiago y Santo Domingo.

#### Acciones Necesarias

Esfuerzos de relación Diplomática y trabajo internacional para gestión de visas, permisos, mejoramiento de las carreteras principales, seguros de viajes y entre otros.

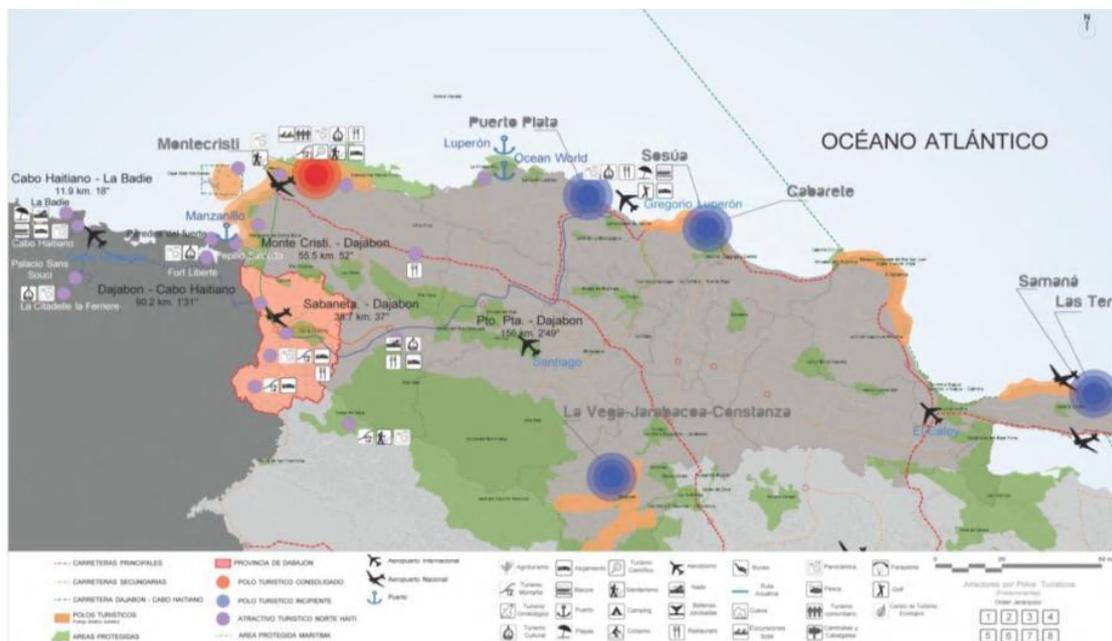


Figura 5: Estrategia Geográfica del Sector Turismo del Alcance Binacional

### Alcance Fronterizo.

Creación de un **Corredor Fronterizo Turístico Norte – Sur**, por territorio dominicano, a través de la Carretera Internacional uniendo a Montecristi con Pedernales y fomentando el turismo de naturaleza, deportivo y de aventura.

### Acciones Necesarias:

Esfuerzos Diplomáticos, trabajo internacional de cancillería.

Acciones conjuntas interministeriales: MEPYD, MIRENA, MITUR, MOPC.

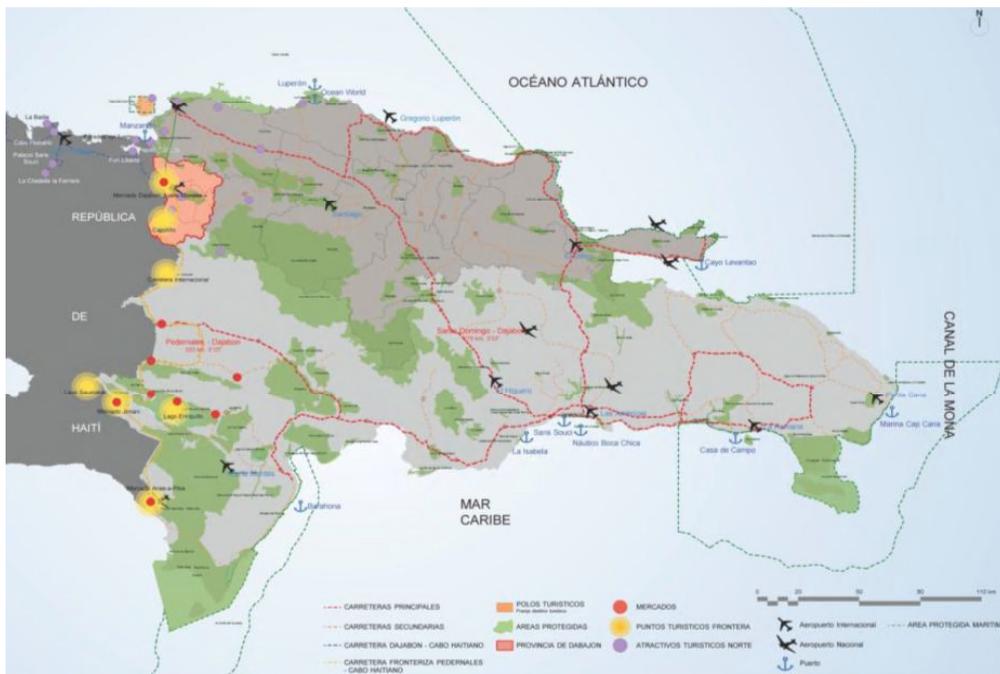


Figura 6: Estrategia Geográfica del Sector Turismo del Alcance Fronterizo

### Alcance Regional

Creación del **Circuito Turístico Región Noroeste** que vincula Montecristi, Dajabón, Santiago Rodríguez, Valverde y Santiago. Con una oferta principal de Turismo de Naturaleza y Cultural.

*Una vista modelo: duración: 3 noches. 1 en Montecristi, 1 en Dajabón, 1 en Santiago Rodríguez.*

### Acciones Necesarias:

- Diseño de circuitos y rutas.
- **Programación del Destino: Calendarios, actividades, ferias.**
- Proyectos y jornadas de **capacitación**.
- Creación de **productos turísticos** de alta calidad.
- **Señalización del Destino.**

### Proyectos de intervención preferente

- Diseño y construcción de *infraestructura de apoyo a la actividad turística*.
- Fomento a las medianas y pequeñas empresas ligadas al sector.



Figura 7: Estrategia Geográfica del Sector Turismo del Alcance Regional

### La Línea afuera- La Línea Adentro

Santiago – Ruta del “Chivo” – Montecristi - Dajabón - Loma de Cabrera - Restauración - Partido Sabaneta – Monción - San José de las Matas – Jánico –Santiago de los Caballeros.

### **Alcance Interprovincial. Montecristi - Dajabón.**

Creación de un **Corredor Turístico MONTECRISTI – DAJABON**, que vincule la oferta turística de ambas provincias: COSTA / MONTAÑA. Turismo Marino y Turismo de Montaña.

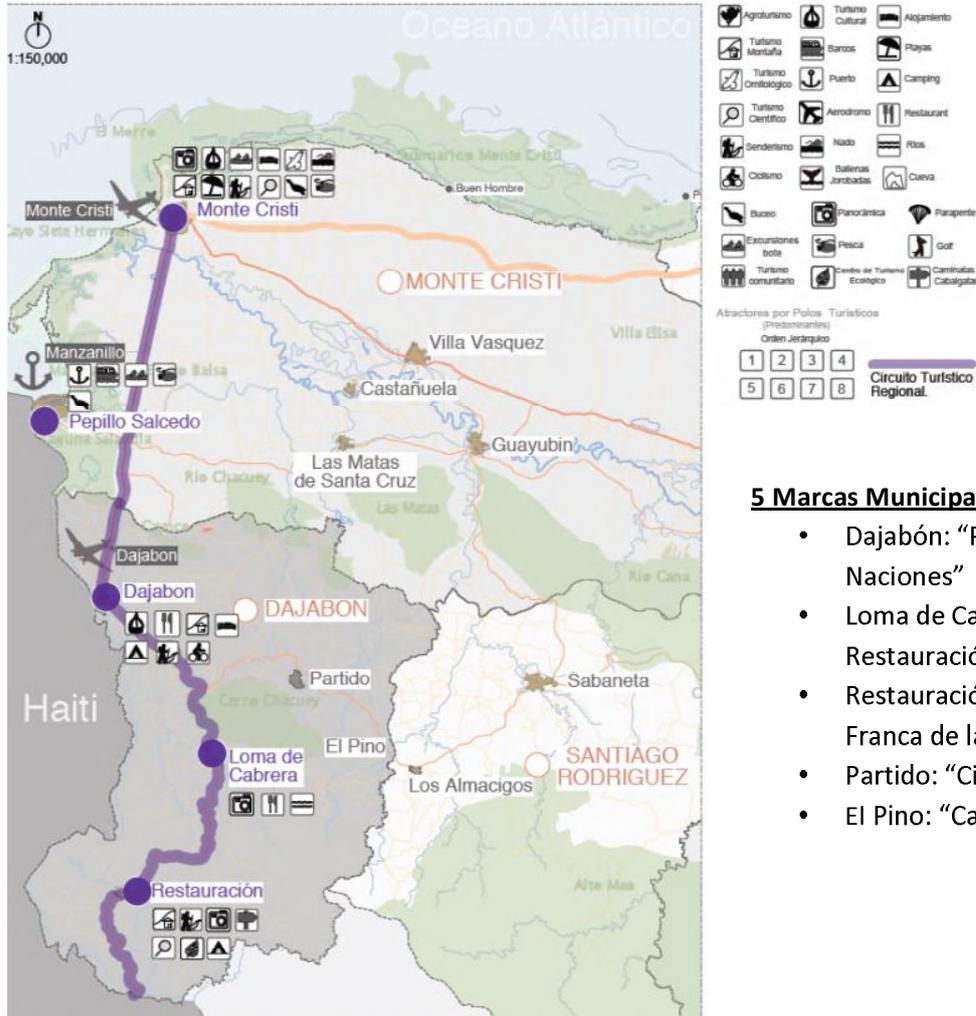
*Estadía compartida: 1 noche en Montecristi, 2 noches en Dajabón, o viceversa.*

### Montecristi

Actividades marítimas, visita de manglares, buceo, visitar al morro, las salinas, los cayos.

**Dajabón**

Visita del mercado Bi-nacional, la frontera, el monte Juan Calvo y hacer turismo urbano. Disfrutar del frío, la comida, los atabales y la naturaleza en Restauración y de los recursos históricos en Loma de Cabrera.



**5 Marcas Municipales**

- Dajabón: “Puente entre Naciones”
- Loma de Cabrera: “Cuna de Restauración”
- Restauración: “Zona Franca de la Madera”
- Partido: “Ciudad de Queso”
- El Pino: “Casa de Maní”

Figura 8: Estrategia Geográfica del Sector Turismo del Alcance Interprovincial (Montecristi – Dajabón)

## 2. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS. PASOS INMEDIATOS.

### Hacia el desarrollo de un Plan de Acción.

- Contando con el apoyo del pueblo japonés, **implementación del proyecto regional basada la experiencia de TURISOPP en región norte** (TURISOPP 2), JICA – MITUR– MEPyD- INFOTEP. (En curso)
- Apoyo institucional del Ministerio de Turismo al proyecto DECADA y a la Mesa Provincial del Sector Turismo de Dajabón. (En curso)
- Apoyo del **Consejo Nacional de Competitividad (CNC)** a la Mesa Provincial del Sector Turismo con la coordinación del MITUR para el **desarrollo de emprendedurismo**, creación y fortalecimiento de **medianas y pequeñas empresas**, fomento de productos turísticos y de la artesanía local. (En curso)
- Trabajo en **coordinación interinstitucional** entre **la Mesa Sectorial de Turismo Comunitario y la Mesa Provincial del Sector Turismo en Dajabón**. (En Curso)
- Fortalecimiento de los **instrumentos normativos** relativos a la **actividad turística** y marco regulador que garantice el **manejo sostenible** de los **recursos naturales, patrimoniales y culturales**.
- **Desarrollo de un plan de acción inmediato (2014-2016)**  
Para **“Dajabón Destino Turístico 2020”** por Mesa Provincial del Sector Turismo de Dajabón con la participación del Proyecto DECADA, MITUR y CNC.

### Lineamiento de las Acciones del Plan de Acción:

1. Generación de **nuevos productos**
2. Formación de la **comunidad** para la participación de la industria
3. **Elevar la calidad** de servicios de hotelería y restaurantes en la región
4. **Formación de guías turísticos**
5. **Generación de incentivos a la industria en crecimiento**
6. **Búsqueda de alternativas y soluciones al alto costo energético que en la actualidad pagan las empresas hoteleras. Establecer un precedente en gestión de destinos turísticos.**

### 3. LOS PRODUCTOS

A continuación se presenta un matriz donde se muestra los productos esperados a partir de la creación y aplicación de este Plan Estratégico de Desarrollo Provincial del Turismo.

**Tabla 2: Indicadores y metas por Productos del MITUR en la Provincia**

| PROVINCIA DAJABÓN  |   |                   |      |      |      |      |
|--|---|-------------------|------|------|------|------|
| Productos  | Unidad de Medida  | Línea Base (2016) | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Habilitación de vías   | Km Construidos  |                   |      |      |      |      |
|  | Km Rehabilitados  |                   |      |      |      |      |
| Señalización de Polos Turísticos   | Número de Señales colocadas                             |                   |      |      |      |      |
| Habilitación de vías   | Obras Construidos                                       |                   |      |      |      |      |
|  | Obras Rehabilitados                                     |                   |      |      |      |      |
| Establecimiento de Parámetros Constructivos en Zonas Turísticas  | Resoluciones en vigor                                   |                   |      |      |      |      |
| Programas de Promoción y Publicidad para Ferias Nacionales   | Ferias Nacionales Realizadas                            |                   |      |      |      |      |
| Actividades Artísticas/Culturales que permiten promover la cultura y las tradiciones del pueblo dominicano               | Eventos Realizados                                      |                   |      |      |      |      |
| Emisión de permisos a empresas turísticas  | Resoluciones en vigor                                   |                   |      |      |      |      |
| Productos y Servicios turísticos comunitarios a través del proyecto de fomento de turismo comunitario en la Región Norte | Número de productos y servicios turísticos comunitarios |                   |      |      |      |      |
| Capacitación de Prestadores de Servicios Turísticos  | Número de capacitaciones realizadas*                    |                   |      |      |      |      |

## VIII. PRINCIPALES ACCIONES SUGERIDAS POR PARTICIPANTES DEL TALLER

1. Definición del corredor turístico Montecristi – Dajabón.
2. Establecimiento de la ruta verde en la provincia, propuesta por la mesa.
3. Establecimiento de la ruta cultural en la provincia, propuesta por la mesa
4. Definición del circuito turístico regional, sub región noroeste.
5. Capacitación en idiomas a los trabajadores turísticos: inglés, francés, creole.
6. Capacitación y/o formación de guías turísticos por sitio
7. Definición de los proyectos de infraestructura para la actividad turística.
8. Apoyo Institucional a las marcas territoriales de los municipios.
9. Desarrollo de nuevos productos bajo las marcas municipales / territoriales de la provincia (El Pino “La Casa del Maní “ Partido “Ciudad de Queso” Dajabón “Puente entre Naciones” Loma de Cabrera “Cuna de la Restauración” Restauración “Zona Franca de la Madera”)
10. Fortalecer en la provincia de Dajabón una Alianza Interinstitucional entre el Ministerio de Turismo, Ministerio de Medio Ambiente y Ministerio de Cultura.
11. Trabajar una alianza y un acuerdo de trabajo con el Ministerio de Defensa y de Interior y Policía.
12. Implementación de una estrategia de comunicación para las redes sociales, televisión y prensa mejoramiento de la imagen del destino.
13. Integración de la Cámara del Comercio al plan de acción Dajabón Turístico 2016.
14. Creación de un sistema de estadísticas para los hoteles y restaurantes.
15. Inclusión de profesionales del turismo en los hoteles y negocios turísticos.
16. Implementación de cursos especializados para la formación de expertos en servicios turísticos ofrecidos por INFOTEP.

## IX. PROYECTOS DE INTERVENCIÓN PREFERENTES PROPUESTOS POR DPP/MITUR

**Hacia Un Plan de Acción Dajabón Turístico 2016. Propuesta realizada por el DPP - MITUR para la Provincia de Dajabón.**

### 1. PROYECTOS DE INTERVENCIÓN

#### **a) Promoción del Destino:**

1. Implementación de un proyecto de **Señalización Turística del Destino** Dajabón, Circuito Regional Noroeste y “Ruta Verde” (propuesta por Mesa Local del Turismo). Incluye habilitación de Miradores.
  - Mesa Sectorial de Turismo Comunitario a través de los fondos del CNC, letreros informativos en los lugares turísticos.
  - MITUR, encargado de los letreros el circuito, dirección, distancias. Ideal inicio en 2 meses.
2. Diseño e implementación de una **campaña de promoción turística** del Destino Dajabón, circuito Línea Noroeste, y de la “Ruta Verde”.
  - Departamento de Promoción del Ministerio de Turismo en la campaña de promoción.
  - Acercamiento de la mesa provincial del sector turismo de Dajabón, junto al Clúster turístico de Montecristi, CCN para que la próxima promoción de Orgullo de mi tierra”.
  - Primero: coordinar con clúster de MC.

#### **b) Acuerdos de trabajo Publico – Privados:**

1. Consolidación de una oferta habitacional turística en torno a los principales atractivos de la región: Mar, Montaña, Aguas dulces, Ambientes rurales. Colaboración Pública – privada para la **creación de nuevas tipologías de alojamientos turísticos de montaña y rural**.
  - El Ministerio de Turismo puede colaborar en el diseño de proyectos, asesoría y entrenamientos, preparación de una oferta y servicios diferenciados para cada establecimiento.
2. Aplicación a proyectos turísticos de la Ley de CONFOTUR 158-01 de **incentivos turísticos**. Impartir talleres de orientación sobre los beneficios de esta Ley.
  - Entre la semana del 18 de 22 de agosto, posible reunión taller la mesa mas MITUR, para seguimiento y además taller de orientación sobre la ley.
  - Rendición de reportes semanales para establecer avances de la mesa turismo Dajabón y MITUR- mesa Sectorial de Turismo Comunitario.

#### **c) Infraestructura Turística:**

1. **Puesta en valor de los principales atractivos naturales** para crear las condiciones para una visitación adecuada y controlada. Primer Balneario a Intervenir: “El Salto” de Loma de Cabrera, **elaboración de un proyecto arquitectónico y del paisaje para su readecuación**.

- Recopilar información sobre propietarios y actores posibles (ayuntamiento) para la habilitación de este balneario.
2. **Proyecto para la visitación del Mercado Binacional:** Implementación de una estrategia que permita la adecuada visitación de turistas nacionales y extranjeros al Mercado.
- Proyecto de mejoramiento expansión del mercado binacional con fondos de la EU, mercado binacional a través del PNUD, Mitchel Lalanne, Edgar Rojas. Consultor Mercado. 809 299 1105 18 meses. De ejecución.
  - Contacto con el PNUD y conversación con ellos.
  - Sistema de comunicación exterior (audio) para comunicaciones, para música, cogestión por medio de ministerio s de cultura. Posibilidad de aprovechar comercialmente para publicidad.
  - Fuerte trabajo de gestión cultural.
3. **Diseño y construcción de un Parador Turístico** para ofrecer a los turistas los productos elaborados en la Provincia: Casabe, Dulces, Queso, Maní, Artesanía y obras de arte, mermeladas y miel, etcétera.
- **El Parador es un equipamiento turístico** necesario que se convertirá en un atractivo, se corresponde con la estrategia a corto plazo de consolidación de la oferta para la provincia, corredor Montecristi y Dajabón y el corredor Sub Regional Línea Noroeste.
  - Consensuamos que este es la prioridad.

## 2. PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES PLANIFICADAS POR EL DPP DEL MITUR PARA LA PROVINCIA

A continuación se presenta un matriz donde se muestra los proyectos esperados a partir de la creación y aplicación de este Plan Estratégico de Desarrollo Provincial del Turismo.

**Tabla 3: Indicadores y metas por Proyectos y/o actividades del MITUR en la Provincia**

| PROVINCIA DAJABÓN  |                                       |          |
|--|---------------------------------------|----------|
| Proyecto/Actividades   | Unidad de Medida                      | Cantidad |
| Señalización Turística del Destino Dajabón   | Zonas turísticas señalizadas          |          |
| Elaboración de un proyecto arquitectónico y del paisaje para su recreación   | Obras construidas                     |          |
| Diseño y construcción de un Parador Turístico  |                                       |          |
| Proyecto para la visitación del Mercado Binacional   | Obras rehabilitadas                   |          |
| Capacitación de incentivos turísticos  | Número de capacitaciones realizadas   |          |
| Campaña de promoción turística del destino Dajabón   | Ferias/Eventos realizados             |          |
| Acercamiento de la Mesa Provincial de Turismo con el Clúster de Montecristi para la promoción Orgullo de Mi Tierra |                                       |          |
| Creación de nuevas tipologías de alojamientos turísticos de montaña y rural  | Productos y servicios de la comunidad |          |

## X. ANEXOS

- Más detalles (cronograma, productos, instituciones responsable) son los siguientes;

| <b>Componente 1: Organización, asociatividad y coordinación</b>                 |   |
|---|---|
| 1-1   | Establecer un sistema de coordinación provincial entre los actores que intervienen en el sector.  |
| 1-2   | Coordinar con la mesa sectorial de turismo comunitario y las instituciones relacionadas periódicamente                                    |
| 1-3   | Acercar con los actores claves de otras provincias cercanas   |
| 1-4   | Socializar el proyectos turísticos de Ley de Incentivos Turísticos  |
| <b>Componente 2: Desarrollo y mejoramiento de productos y servicios locales</b> |   |
| 2-1   | Fortalecer las marcas territoriales de los municipios relacionadas con actividades turísticas   |
| 2-2   | Crear nuevos productos vinculados al agro y cultura en Dajabon.   |
| 2-3   | Realizar un(os) eventos turísticos relacionados con el tema de "Puente entre naciones y culturas"   |
| 2-4   | Desarrollar rutas y circuitos   |
| 2-5   | Mejorar servicios de las ofertas (alojamientos, restaurantes, etc.)   |
| <b>Componente 3: Infraestructura turística</b>                                  |   |
| 3-1   | Diseñar y construir un parador turístico o/y un punto de información  |
| 3-2   | Construir los principales atractivos naturales  |
| <b>Componente 4: Promoción y información turística</b>                          |   |
| 4-1   | Implementar un proyecto de señalización turística del destino Dajabón   |
| 4-2   | Diseño e implementación de una campaña de promoción turística del destino, rutas y circuitos  |
| <b>Componente 5: Capacitación</b>   |   |
| 5-1   | Sensibilizar a los residentes sobre las ventajas y beneficios del turismo a través de talleres de sensibilización con talleres y jornadas |
| 5-2   | Fortalecer las capacidades de los guías con programa de capacitación desarrollada   |

## FOTOGRAFÍAS



Taller Visualización Dajabón Destino Turístico 2020, Ciudad de Dajabón, 6 de Junio 2014



Mesa sectorial de turismo comunitario, Santo Domingo, 4 de abril y 30 de mayo 2014



Trabajo de la Mesa Provincial del Sector Turismo de la Provincia de Dajabón



Investigación del campo, Provincia de Dajabón, 9 de Mayo 2014

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al equipo **DECADA** por su dedicación y visión en busca del desarrollo de Gestión Municipal de Dajabón, así como el trabajo para integrar el turismo como sector económico en el desarrollo provincial.

A la Mesa Provincial del Sector Turismo de la Provincia de Dajabón

A la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (**JICA**) por todo el apoyo brindado.

A la Dirección General de Ordenamiento Territorial (**DGODT**) del Ministerio de Planificación, Economía y Desarrollo (**MEPyD**).

Al Consejo Nacional de Competitividad (**CNC**).

A las instituciones conformadas la Mesa Sectorial del Turismo Comunitario.

**Ministerio de Agricultura, Viceministerio de  
Planificación Sectorial**

**El Plan Estratégico Territorial (PET) Agropecuario  
para la Provincia de Dajabón**

**Diciembre, 2015**

**Departamento de Planificación, MA**

## Contenidos

|                     |   |           |
|---------------------|---|-----------|
| <b>1.</b>           | <b>ANTECEDENTES DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL AGROPECUARIO .....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1                 | EL MARCO LEGAL .....  | 1         |
| 1.2                 | OBJETIVO DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL AGROPECUARIO PARA LA PROVINCIA DE DAJABÓN .....                             | 1         |
| <b>2.</b>           | <b>LA PLANIFICACIÓN EN EL SECTOR AGROPECUARIO .....</b>   | <b>2</b>  |
| 2.1                 | EL PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO (PES) 2010-2020 .....  | 2         |
| 2.2                 | EJES ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS GENERALES DEL PES: .....  | 2         |
| 2.3                 | PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SECTOR AGROPECUARIO IDENTIFICADOS POR EL DIAGNÓSTICO DEL PES .....  | 3         |
| 2.4                 | LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN SECTORIAL .....  | 4         |
| <b>3.</b>           | <b>CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO DEL TERRITORIO E IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO .....</b> | <b>5</b>  |
| 3.1                 | POBLACIÓN Y CONDICIONES ECONÓMICAS DE LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE DAJABÓN .....   | 5         |
| 3.2                 | CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL TERRITORIO DE LA PROVINCIA DE DAJABÓN .....   | 6         |
| 3.3                 | PROBLEMAS PRINCIPALES QUE AFECTAN AL SECTOR AGROPECUARIO EN LA PROVINCIA DE DAJABÓN .....   | 7         |
| 3.4                 | PROBLEMAS QUE AFECTAN LA SOSTENIBILIDAD EN EL USO DE LOS RECURSOS NATURALES .....   | 8         |
| 3.5                 | NECESIDADES PRIORITARIAS DEL SECTOR AGROPECUARIO EXPRESADAS EN LOS PLANES MUNICIPALES DE DESARROLLO .....                               | 9         |
| 3.6                 | LISTADO DE IDEAS INICIALES DE PROYECTOS PRIORITARIOS BASADO EN LAS NECESIDADES DEL TERRITORIO .....                                     | 11        |
| <b>4.</b>           | <b>PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO DEL TERRITORIO .....</b>  | <b>12</b> |
| 4.1                 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS SELECCIONADOS PARA EL SECTOR AGROPECUARIO DEL TERRITORIO DE LA PROVINCIA DE DAJABÓN .....                         | 12        |
| 4.1.1               | <i>Una Visión de Desarrollo Agropecuario para el Territorio de Dajabón .....</i>  | <i>12</i> |
| 4.1.2               | <i>Los Objetivos Específicos Seleccionados para el Desarrollo Agropecuario del Territorio .....</i>                                     | <i>13</i> |
| 4.2                 | EL PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL (PET) AGROPECUARIO ADOPTADO PARA LA PROVINCIA DE DAJABÓN .....  | 13        |
| 4.3                 | EL PLAN MAESTRO PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO DEL TERRITORIO .....  | 15        |
| <b>5.</b>           | <b>PLAN DE ACCIÓN DE LOS PROYECTOS PRIORIZADOS PARA EL CORTO PLAZO .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>6.</b>           | <b>MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PET AGROPECUARIO .....</b>  | <b>20</b> |
| 6.1                 | JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE MONITOREO .....  | 20        |
| 6.2                 | LOS INDICADORES DE MONITOREO .....  | 20        |
| 6.3                 | LA LÍNEA BASE Y METAS: .....  | 21        |
| <b>ANEXOS .....</b> |   | <b>22</b> |

## Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Resumen los Datos Principales de los Municipios de la Provincia de Dajabón .....                 | 5  |
| Tabla 2: FODA del Sector Agropecuario de la provincia de Dajabón .....                                    | 9  |
| Tabla 3: Lista de Ideas de Proyectos en el Plan Municipal de Desarrollo .....                             | 10 |
| Tabla 4: Posibles Escenarios del Sector Agropecuario de Dajabón al 2030 .....                             | 12 |
| Tabla 5: Los Objetivos Especificos Seleccionados en base a los Análisis del Grupo Técnico .....           | 13 |
| Tabla 6: Listado de Proyectos Posibles Prioritarios acordado entre el nivel Central y el nivel Local..... | 14 |
| Tabla 7: Las Estrategias Propuestas para el Desarrollo Agropecuario de Dajabón.....                       | 15 |
| Tabla 8: Los Proyectos Posibles Priorizados para el Corto Plazo y su Plan de Acción.....                  | 18 |
| Tabla 9: Ejemplo de los Indicadores Propuestos para el Monitoreo del PET Agropecuario de Dajabón          | 20 |

## Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Mapa división política de la provincia de Dajabón.....                | 5  |
| Figura 2: Esquema del Plan Maestro concebido para el Territorio de Dajabón..... | 16 |

## **1. Antecedentes de la Formulación del Plan Estratégico Territorial Agropecuario**

### **1.1 El Marco Legal**

La ley 498-06 establece el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP). El MEPyD, específicamente el viceministerio de Planificación con sus tres Direcciones Generales, es el órgano del estado responsable de la aplicación del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública. Hasta ahora, la aplicación del SNPIP ha sido de alcance limitado; por lo cual el MEPyD está desarrollando una metodología que facilite su adecuada y general implementación por todas las instancias del estado que tienen que implementarlo.

El gobierno dominicano solicitó la cooperación técnica de JICA para implementar el Proyecto DECADA; uno de los objetivos del Proyecto DECADA es contribuir a definir un modelo para la aplicación del SNPIP. Este Plan Estratégico del Sector Agropecuario para el Territorio de Dajabón se inscribe dentro del trabajo del Proyecto DECADA en la búsqueda del modelo de implementación del SNPIP. Se seleccionaron tres (3) sectoriales del estado dominicano con el fin de desarrollar la metodología de implementación del SNPIP; el sector agropecuario fue seleccionado, entre otros sectores, considerando su importancia para el territorio de Dajabón.

El sector agropecuario elaboró el Plan Estratégico Sectorial de Desarrollo Agropecuario 2010-2020; ese Plan es de alcance nacional y de carácter general. El ministerio de agricultura considera importante focalizar su Plan Estratégico teniendo en consideración las características y necesidades específicas de los diferentes territorios del país; en tal sentido el sector agropecuario, liderado por el viceministerio de Planificación Sectorial, ha unido esfuerzos con MEPyD y el proyecto DECADA para implementar un proceso participativo, de “**Abajo Hacia Arriba y de Arriba Hacia Abajo**”, para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Agropecuario para la provincia de Dajabón.

### **1.2 Objetivo de la Formulación del Plan Estratégico Territorial Agropecuario para la Provincia de Dajabón**

El objetivo del Plan Estratégico Territorial Agropecuario para la Provincia de Dajabón es la formulación, de forma participativa, un Plan de desarrollo consensuado entre las necesidades prioritarias de los productores del territorio y Ajustado a los lineamientos y posibilidades del sector a nivel Central. Se espera que el plan contribuirá a establecer mecanismos efectivos para fortalecer la continua interacción entre los niveles Central y Local, en la búsqueda de soluciones concertadas para las necesidades prioritarias del territorio.

## 2. La Planificación en el Sector Agropecuario

### 2.1 El Plan Estratégico Sectorial de Desarrollo Agropecuario (PES) 2010-2020

El sector agropecuario tiene formulado su Plan Estratégico Sectorial de Desarrollo Agropecuario 2010-2020; ese plan define los objetivos y las líneas de acción generales como guía para encausar las ejecutorias de las instituciones del sector agropecuario. El Plan Estratégico sectorial es el resultado de análisis de los agentes que inciden en el sector agropecuario, quienes consensuaron en torno a las iniciativas que requiere el sector agropecuario para poder cumplir con el rol económico y social que le corresponde.

Como se indica en el texto del Plan Estratégico Sectorial, el mismo tiene el propósito de ser el principal referente para la planificación del Sector (a nivel de territorios). El PES de Desarrollo Agropecuario se enmarca en los lineamientos de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. El PES Agropecuario establece como uno de sus lineamientos, la necesidad de la articulación de actores y capacidades de múltiples niveles.

### 2.2 Ejes Estratégicos y Objetivos Generales del PES:

El PES 2010-2020 está alineado con la END, y tiene cuatro (4) ejes estratégico y dos (2) ejes transversales, los cuales a su vez contienen sus respectivos objetivos específicos y líneas de acción. El PES es el marco para definir las estrategias del Plan Estratégico Territorial de provincias del país. Se presenta un resumen de los Ejes y sus respectivos objetivos generales que se consideraron relevantes para definir las estrategias propuestas para satisfacer las necesidades prioritarias territoriales del país.

**Eje Estratégico 1:** Institucionalización o consolidación del proceso de reforma y modernización del sector agropecuario.

**Objetivo General:** reformar y modernizar el sector agropecuario con visión sistémica, para aumentar la capacidad de gestión del Ministerio de Agricultura e impulsar la transformación productiva y la inserción competitiva de los/as productores/as en los mercados locales y externos.

**Eje Estratégico 2:** Impulsar la productividad y competitividad del sector agropecuario.

**Objetivo General:** elevar la productividad y competitividad de las cadenas agroproductivas, bajo condiciones de sostenibilidad ambiental.

**Eje Estratégico 3:** Fortalecimiento de la producción de rubros de consumo interno y la comercialización interna.

**Objetivo General:** contribuir a eficientizar los procesos de producción y comercialización de los productos agropecuarios.

**Eje Estratégico 4:** Fortalecimiento de la infraestructura rural y servicios catalizadores de reducción de la pobreza y el desarrollo rural con enfoque Territorial.

**Objetivo General:** propiciar la generación de infraestructura y servicios de apoyo a la producción y exportación agropecuarias. Aquí se procura crear las condiciones para la generación de empleos y elevar los ingresos de la población rural.

**Primer Eje Transversal T1:** Promover la sostenibilidad agroecológica.

**Objetivo General:** impulsar prácticas de sostenibilidad ambiental.

**Segundo Eje Transversal T2:** Mejorar la equidad social en el medio rural y promover los servicios catalizadores de reducción de pobreza.

**Objetivo General:** crear las condiciones para la generación de empleos y elevar los ingresos de la población rural promoviendo la igualdad de oportunidades para distintos grupos poblacionales y de género (empoderamiento de la mujer) e inserción de jóvenes en actividades productivas del sector agropecuario.

### **2.3 Principales Problemas del Sector Agropecuario Identificados por el Diagnóstico del PES**

EL PES presenta un diagnóstico del sector agropecuario nacional, en el que se describen varias debilidades del Sector. El diagnóstico del PES coincide con las necesidades de los Territorios; a continuación se listan los puntos identificados por el diagnóstico de PES relevantes al desarrollo territorial del país.

#### **■ Pobreza**

El sector rural y agroalimentario continúa concentrando una alta proporción de la pobreza. El panorama señalado ha provocado una gran migración campesina.

#### **■ Generación de Empleos**

El Sector Agropecuario continúa siendo un importante generador de empleos; sin embargo se percibe estancamiento en el mismo.

#### **■ Mayoría de Productores son de Pequeña y Mediana Escala**

La estructura productiva muestra una prevalencia del sector de pequeños productores; distorsiones en las políticas Estatales han producido retraso tecnológico significativo en los pequeños y medianos productores del sector; tecnologías modernas de producción no han llegado al grueso de esos productores.

#### **■ Reducción de las Áreas de Cultivos y Riesgo de Seguridad Alimentaria**

La superficie dedicada a cultivos agrícolas se redujo en 24% al pasar de 2.5 millones de hectáreas en 1981 a 1.9 millones de hectáreas en 1998. Esta situación causa la pérdida de oportunidades de negocios, de generación de empleo y pone en riesgo la seguridad alimentaria en el país.

#### **■ Limitados Servicios de Apoyo a los Pequeño y Medianos Productores**

Limitantes prácticamente comunes a todos los rubros, que frenaron un mejor desempeño en los volúmenes cosechados. Entre éstas limitantes se destacan: la insuficiencia de financiamientos; altas tasas de interés de los financiamientos; programa de Preparación de Tierras tiene grandes limitaciones; limitada cobertura en el programa de distribución de semillas; altos costos de producción, por el uso de tecnologías obsoletas; deficiente asistencia técnica; altos precios de los insumos agrícolas; no efectiva aplicación de la zonificación

de cultivos. Todo lo anterior se traduce en bajos niveles de rendimiento y productividad por unidad de superficie.

#### ■ Falta Infraestructura de Apoyo a la Producción

La extensión y calidad técnica de los sistemas de riego existentes distan mucho de ser suficientes y apropiados para soportar un desarrollo sólido y sostenido del sector agropecuario.

#### ■ Falta Tecnología

El nivel tecnológico agregado de la agricultura dominicana es bajo, pese a algunas excepciones. Los agricultores no tienen conocimiento pleno sobre la agricultura moderna y de los cambios que se aprestan a sufrir.

La implementación del Servicio de Adopción y Transferencia Tecnológica no ha logrado impactar en la forma deseada, por lo que el sector agropecuario de la República Dominicana está en una posición de desventaja competitiva.

#### ■ Dificultades de la Comercialización

La comercialización agropecuaria presenta dificultades. Entre las causas se podrían señalar, la atomización de la producción, la segmentación de los mercados y los deficientes servicios de acopio, empaque, almacenamiento y transporte.

#### ■ Debilidad Institucional

Las fuentes primarias de recolección de datos estadísticos del Ministerio de Agricultura, muestran deficiencias.

#### ■ Dispersión del Esfuerzo de Coordinación Interinstitucional

La ejecución de programas de capacitación deficientes, y de actualización científico-técnica no adecuada al nivel que exigen las circunstancias; así como el elevado costo de la tecnología, son factores que gravitan en las deficiencias de este servicio.

## 2.4 Limitaciones de la Planificación Sectorial

Desde el punto de vista del Territorio, se observan algunas limitaciones del PES agropecuario:

- 1) Este es de carácter general para el nivel nacional, (*Cita tomada del “Plan Estratégico 2010-2020”, con el propósito de que éste sea el principal referente para la planificación del Sector*).
- 2) Hasta ahora, la planificación se ha hecho de forma general y centralizada, desde arriba, sin la participación de los organismos de planificación de los territorios, tales como Consejos Municipales de Desarrollo y Mesa Provincial del Sector Agropecuario.
- 3) Existe dificultad para realizar la planificación de forma articulada y participativa, tanto entre departamentos de una misma institución, como entre instituciones del Sector.

Los territorios tienen características y necesidades específicas, lo cual justifica la necesidad de elaborar los Planes Estratégicos Territoriales Agropecuarios, por lo menos del nivel provincial, hasta que se oficialicen las regiones únicas de planificación.

### 3. Caracterización del Sector Agropecuario del Territorio e Identificación de las Necesidades para el Desarrollo Agropecuario

#### 3.1 Población y Condiciones Económicas de los Municipios de la provincia de Dajabón

La provincia de Dajabón tiene un área total de 1,010 km<sup>2</sup>, y una población de aproximadamente 64,000 habitantes; la provincia se divide en cinco (5) municipios. El nivel de pobreza es alto, variando entre 40 y 90 % entre los municipios de la provincia. El siguiente cuadro resume los datos principales de los municipios de la provincia de Dajabón.

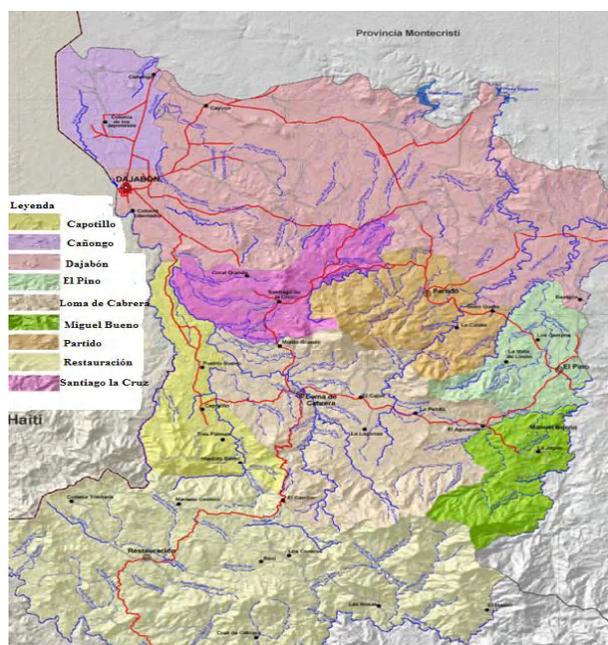
**Tabla 1: Resumen los Datos Principales de los Municipios de la Provincia de Dajabón**

| Municipio                               | Dajabón | Loma de Cabrea | Restauración | Partido | El Pino |
|---|---------|----------------|--------------|---------|---------|
| Área total (km <sup>2</sup> ) (1)       | 333     | 251            | 277          | 61      | 88      |
| Población Total (2)                     | 28,071  | 15,624         | 7,274        | 6,951   | 6,035   |
| % de Población de la Provincia (2)      | 43.9    | 24.4           | 11.4         | 10.9    | 9.4     |
| Población en Edad de Trabajar (PET) (2) | 22,497  | 12,599         | 5,449        | 5,852   | 4,955   |
| Población Económica Activa (PEA) (2)    | 9,904   | 4,909          | 1,817        | 2,365   | 1,928   |
| PEA en Sector Agropecuario (%) (2)      | 13.9    | 24.6           | 37.2         | 35.7    | 34.2    |
| Nivel de Pobreza (%) (3)                | 58.6    | 63.2           | 90.2         | 40.5    | 40.3    |

Fuentes: (1) Caracterización Ambiental de la Provincia Dajabón, 2010, Ministerio de Medio Ambiente y GIZ.

(2) ONE, Censo Nacional de Población 2010;

(3) Mapa de Pobreza en la República Dominicana 2014, MEPyD.



**Figura 1: Mapa división política de la provincia de Dajabón**

(Fuente: Caracterización Ambiental de la Provincia Dajabón, 2010, Ministerio de Medio Ambiente y GIZ).

### 3.2 Caracterización del Sector Agropecuario en el Territorio de la Provincia de Dajabón

La economía de la provincia de Dajabón depende grandemente de las actividades agropecuarias, principalmente la producción ganadera, arroz, maní, yuca y café; La producción agropecuaria es la base de pequeñas agroindustrias que generan empleo en la provincia, tales como queso, casabe, mermeladas, dulces, maní, etc. Otra actividad económica importante es el intercambio comercial con Haití.

Los datos de la ONE del censo de población 2010 demuestran que el sector agropecuario es el mayor empleador en 3 de los 5 municipios de la provincia Dajabón (Restauración 37.2 %, Partido 35.7 % y El Pino 34.2 %, de la PEA); en los otros 2 municipios el sector agropecuario es el segundo mayor empleador (Loma de Cabrera 24.5 % y Dajabón 13.9 %, de la PEA). La población ocupada en la provincia de Dajabón que depende de la actividad agropecuaria es de aproximadamente 4,300 productores (22.6 % de la población total ocupada en la provincia); el comercio es una actividad que emplea alto porcentaje de la población, y gran parte de la actividad de comercio depende de la producción agropecuaria y agroindustria.

Los datos del ministerio de agricultura indican que en la provincia de Dajabón hay un total de 5,148 fincas agrícolas que abarcan una superficie total de 331,233 tareas (20,700 ha); del área total agrícola, 102,684 tareas (31 % del total de área agrícola) son de tierras llanas, mientras que 228,549 tareas (69 % del total de área agrícola) son terrenos en laderas con pendientes pronunciadas. El área irrigada en la parte baja de la provincia de Dajabón es de 49,744 tareas (3,100 ha) distribuidas en aproximadamente 1,100 fincas. En las zonas de mediana altitud de la provincia existen pequeños sistemas de riego. Solo el 15 % del área total agrícola es irrigada, el 85 % de la producción agrícola es en condiciones de secano, dependiente de las lluvias.

La producción agrícola en las áreas de laderas en secano, es de pequeña escala; un alto porcentaje de la producción es solo para autoconsumo, con pocos excedentes para generar ingresos; los principales cultivos de estas áreas son yuca, maní, habichuelas, maíz, guandul, auyama, guineo, frutales, y vegetales producidos en pequeñas huertos caseros. La yuca amarga y el maní son cultivos para generar ingresos; otro de los pocos cultivos que se producía para la generación de ingresos era el café, principalmente en el municipio de Restauración. Este cultivo ha sido severamente afectado, y el área plantada de café está casi en extinción, por efecto de la enfermedad de la Roya.

En las zonas de ladera la productividad agrícola es muy baja, debido entre otros factores, a que se realiza dependiendo de las lluvias y sin la utilización de insumos de calidad (semillas y fertilizantes); La fertilidad de los suelos sufre un proceso continuo de degradación, debido a que se utilizan continuamente, sin técnicas adecuadas de manejo, lo cual causa erosión y pérdida de fertilidad, resultando en disminución continua de los rendimientos de cultivos.

La producción en las áreas localizadas en la zona baja (municipio de Dajabón), con irrigación, se concentra en dos actividades principales, la más importante es la producción de arroz el cual ocupaba cerca del 95 % de las áreas irrigadas; pero las áreas dedicadas a la producción de arroz han disminuido significativamente en los últimos años, debido al frecuente déficit de agua para riego en esta zona, lo que causa baja productividad y baja rentabilidad; El rendimiento promedio del cultivo de arroz se estima en 4 quintales por tarea (3 ton/ha); la segunda actividad productiva en áreas irrigadas son pequeñas área de frutales y pastizales.

En la provincia de Dajabón hay 3,173 fincas pecuarias que abarcan una superficie total de 673,138 tareas (40,000 ha), lo cual representa el 67 % del área total en uso agropecuario; adicionalmente a las fincas pecuarias, casi todas las familias crían pequeñas cantidades de ganado para el autoconsumo y generar pequeño ingresos. Aproximadamente el 20 % de los productores ganaderos poseen extensiones menor a 100

tareas (6.2 ha); Cerca del 77 % de las áreas dedicada a la producción pecuaria tiene pastos naturales, no mejorados. La mayor parte del ganado vacuno no es de razas mejoradas especializadas, sino ganado vacuno de doble propósitos, carne y leche. Según datos del M.A, la producción promedio de leche es de 5 litros/vaca/día, un 40 % más bajo que el promedio nacional de 7 litros/vaca/día.

Del total de fincas agropecuarias de la provincia, aproximadamente el 35 % fueron asignadas por los programas de reforma agraria, principalmente en los municipios de Loma de Cabrera y Dajabón.

### 3.3 Problemas Principales que Afectan al Sector Agropecuario en la Provincia de Dajabón

La producción agropecuaria de la provincia de Dajabón se caracteriza por la tendencia hacia la **disminución** de la productividad, el volumen de producción y la rentabilidad de los principales rubros de esta actividad económica. Aunque no se ha levantado datos definitivos, se conoce que tanto las áreas plantadas como los rendimientos y rentabilidad de la producción de arroz han disminuido significativamente; muchos pequeños y medianos productores de arroz han descontinuado la siembra de este cultivo debido a escasez de agua y baja rentabilidad. En el caso del cultivo de café, las plantaciones han sido diezmadas por la enfermedad de la Roya; los productores de café han iniciado la tala de los bosques que cubrían sus cafetales para plantar cultivos de subsistencia. La producción ganadera es afectada por frecuentes períodos de falta de forraje debido a las frecuentes y prolongadas sequías. Estas situaciones están agravando los niveles de pobreza y migración de la provincia.

El problema central señalado por los productores y personal técnico local se puede resumir como sigue: ***La producción agropecuaria de la mayoría de los productores de mediana y pequeña escala es poco diversificada y muy limitada en cantidad y calidad, por lo cual no satisface las necesidades de seguridad alimentaria ni genera ingresos mínimamente adecuados para las familias de productores.*** Este problema afecta por igual las diferentes zonas de producción de la provincia, tanto a las áreas de secano como las áreas irrigadas.

Las causas principales de este problema central fueron identificadas mediante un diagnóstico con la participación de productores y técnicos, como se enumera a continuación:

1. Muy débil servicio de asistencia técnica, por lo cual los productores no conocen técnicas apropiadas para mejorar la productividad y reducir costos.
2. Muy débil conexión de la producción con el mercado; la producción es mayormente para el autoconsumo.
3. No se planifica la producción, por lo que con frecuencia el volumen producido excede la demanda y se deprimen los precios que reciben los productores en los mercados locales.
4. Los pequeños productores no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento.
5. Siembra de cultivos por tradición; los productores dicen que: “continuamos sembrando los cultivos que siempre hemos sembrado”.
6. En cuatro municipios (zonas medias y altas) la producción agropecuaria depende exclusivamente de la lluvia; durante 7 a 8 meses del año las lluvias son insuficientes para satisfacer los requerimientos hídricos de los cultivos y pastos, por lo cual la productividad es severamente afecta; en la zona

irrigada la disponibilidad de agua es insuficiente para satisfacer la demanda de riego de las áreas sembradas de arroz y pastos.

7. Los suelos son degradados, de baja fertilidad por el uso inadecuado de terrenos de laderas.
8. Altos costos de insumos (semillas, fertilizantes, pesticidas, etc.), lo que los hace inaccesible a los pequeños y medianos productores.
9. No disponen de medios para la labranza de la tierra (tractores, yuntas).
10. Poca cobertura y debilidad de las organizaciones de productores, lo cual limita que estas desarrollen actividades empresariales tales como proveer asistencia técnica, adquirir insumos y vender la producción en forma conjunta.
11. Los productores no conocen métodos efectivos para el control de plagas.

### 3.4 Problemas que Afectan la Sostenibilidad en el Uso de los Recursos Naturales

Como se indicó antes, aproximadamente el 69 % de los terrenos dedicados a las actividades de producción agropecuaria son terrenos de laderas, muchos de ellos con pendientes pronunciadas (ver Mapa de Pendiente de Terrenos); durante décadas se ha practicado la agricultura de **Tala y Quema**; grandes extensiones de terrenos de laderas están totalmente deforestados, más notable en los municipios de Partido y El Pino (ver [Anexo 1: Imagen de la Condición de Deforestación en la Provincia de Dajabón](#)). La crítica situación de falta de protección de los suelos en muchas áreas dedicadas al uso agropecuario hace que en la provincia exista un alto nivel de degradación de suelos y que las fuentes de agua se sequen o reduzcan significativamente sus caudales poco después de terminar el período de lluvias. Los incendios forestales agravan la situación de deterioro de bosque y suelos; esto contribuye significativamente a la reducción en la disponibilidad de agua en los ríos, la cual presenta una marcada tendencia a la disminución.

La fertilidad natural de los suelos es baja y disminuye continuamente debido al mal uso, sin aplicación de prácticas de conservación de suelos de laderas, y debido a la incapacidad económica de los pequeños y medianos productores para adquirir insumos; esto conlleva a que los productores agropecuarios tengan que tratar de expandir su producción abriendo nuevas áreas mediante la **Tala y Quema**. Este círculo vicioso conduce al alto grado de deforestación y degradación de los terrenos, y como resultado a la disminución de la productividad y a la insostenibilidad de la actividad de producción agropecuaria.

La actividad de producción ganadera parece tener alto potencial desde el punto de vista económico, pero la práctica de producción ganadera extensiva tradicional pone en riesgo la sostenibilidad de los recursos suelo y agua. La ganadería extensiva ha causado la deforestación y acelerar el proceso de erosión y degradación de los suelos en amplias extensiones de terreno.

Un Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Sector Agropecuario de la provincia de Dajabón se resume como sigue:

**Tabla 2: FODA del Sector Agropecuario de la provincia de Dajabón**

| <b>Factores Internos</b>  | <b>Factores Externos</b>   |
|---|--|
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto % de la población dedicada a las actividades agropecuarias; población rural muy laboriosa, con tradición arraigada en las actividades de producción agropecuaria y el agro-procesamiento.</li> <li>✓ Diferentes alturas, que tienen variados microclimas apropiados para desarrollar una producción diversificada de varios cultivos.</li> <li>✓ Existen los Consejos Municipales y Provincial de Desarrollo, lo que contribuye a Planificar y Gestionar soluciones para el sector agropecuario.</li> </ul>  | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cercanía al mercado Haitiano con gran demanda de productos agropecuarios.</li> <li>✓ Bajo costo de mano de obra.</li> <li>✓ Posibilidad de producción agropecuaria diversificada.</li> <li>✓ Alta posibilidad de fortalecer el capital Humano y Social.</li> </ul>  |
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducido desarrollo de infraestructuras de apoyo a la producción, tales como sistema de riego, caminos.</li> <li>✓ Limitada capacidad, tanto de productores individualmente, como de sus organizaciones para resolver problemas por ellos mismos.</li> <li>✓ Actitud de los productores que esperan que la solución a sus problemas la traiga el estado.</li> <li>✓ Baja rentabilidad de la actividad agropecuaria, por lo cual hay poca capacidad para invertir.</li> <li>✓ Limitada cobertura de servicios de apoyo del estado, tales como asistencia técnica y financiamiento.</li> <li>✓ Uso inadecuado de los recursos suelo y agua.</li> </ul> | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducción en la disponibilidad del recurso agua para riego.</li> <li>✓ Efectos de Cambio Climático; Sequías.</li> <li>✓ Degradación de terrenos y reducción en la fertilidad natural de los suelos.</li> <li>✓ Competencia con productores de otras provincias que producen más eficientemente.</li> <li>✓ Limitados recursos de las instituciones del sector agropecuario para impulsar desarrollo</li> </ul> |

### **3.5 Necesidades Prioritarias del Sector Agropecuario Expresadas en los Planes Municipales de Desarrollo**

Los Planes Municipales de Desarrollo (PMD) elaborados por los cinco (5) municipios de la provincia de Dajabón en el año 2013, contienen una serie de ideas preliminares de proyectos considerados prioritarios por el territorio para mejorar la productividad y rentabilidad de las actividades agropecuarias. La inclusión en los PMD de varios proyectos para el sector agropecuario es indicativo de la importancia de este sector para los municipios de Dajabón. Entre las principales ideas de proyectos del sector agropecuario incluidos en los PMD están las siguientes:

**Tabla 3: Lista de Ideas de Proyectos en el Plan Municipal de Desarrollo**

| <b>Dajabón</b>          |   |
|-------------------------|---|
| DAJ010                  | Proyecto de Capacitación para desarrollo de formas alternativas de producción en Dajabón                |
| DAJ021                  | Proyecto de Construcción de Pozos Tubulares   |
| DAJ027                  | Proyecto de Mejoramiento de Caminos Vecinales   |
| DAJ029                  | Proyecto de Capacitación para el Fortalecimiento de las Organizaciones                                  |
| DAJ030                  | Proyecto de Capacitación sobre Buenas Prácticas de Producción.  |
| <b>Loma de Cabrera:</b> |   |
| LMA013                  | Proyecto para el Desarrollo de la Producción de Lácteos   |
| LMA037                  | Proyecto para la Rehabilitación de la Procesadora de Frutas la Inmaculada, Monte Grande.                |
| LMA038                  | Proyecto para la Reposición de la Producción de Casabe  |
| LMA040                  | Proyecto de Capacitación sobre Procesamiento y Comercialización de Dulces, Mermeladas y Nuez de Cajuil. |
| LMA041                  | Proyecto de Construcción Finca Modelo de Ganadería.   |
| <b>Restauración</b>     |   |
| RES003                  | Proyecto de Capacitación para la Aplicación de Leyes Ambientales  |
| RES008                  | Proyecto de Capacitación sobre Preservación de los Recursos Hídricos                                    |
| RES012                  | Gestión para la Siembra de 2,000 tareas de Cacao  |
| RES013                  | Gestión para el establecimiento de una Industria Forestal Moderna                                       |
| RES017                  | Gestión para la Siembra de 2,000 tareas de Café   |
| RES020                  | Fomento de Unidades Productivas   |
| <b>El Partido</b>       |   |
| PAR025                  | Proyecto de Capacitación sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales                                      |
| PAR028                  | Proyecto de Capacitación sobre Cuidado de Recursos Boscosos   |
| PAR035                  | Proyecto de Capacitación para el Mejoramiento de la Comercialización de los Productos Locales           |
| PAR036                  | Proyecto de Capacitación Para el Fortalecimiento Industrial Lácteo                                      |
| PAR037                  | Capacitación para el mejoramiento de la Producción de Leche   |
| <b>El Pino:</b>         |   |
| ELP011                  | Proyecto de Capacitación sobre alternativas productivas   |
| ELP018                  | Proyecto de Construcción de Pozos Tubulares en 10 Comunidades   |
| ELP019                  | Proyecto de Construcción de 5 Pocilgas Comunes  |
| ELP021                  | Proyecto de Capacitación para Aumento de Producción Agrícola  |
| ELP022                  | Proyecto para el Fomento de Producción Agrícola Alternativa   |
| ELP023                  | Proyecto de Capacitación a Agricultores para Aumento de la Calidad de Productos                         |
| ELP024                  | Proyecto de Capacitación para el Mejoramiento de la Producción de Leche.                                |

Como puede verse en el listado anterior de ideas de proyectos de los PMDs, la necesidad más expresada es la de **Capacitaciones** en diferentes temas, principalmente sobre conservación de los recursos naturales, manejo de pastos y ganado, alternativas productivas, mejoramiento de producción y calidad, tanto de productos agrícola como pecuarios.

### **3.6 Listado de Ideas Iniciales de Proyectos Prioritarios Basado en las Necesidades del Territorio**

El siguiente listado de Ideas de Proyectos busca dar respuesta a las necesidades prioritarias de finidas por el territorio para el sector agropecuario.

1. Proyecto de Fortalecimiento de los Servicios de Apoyo a la Producción Agropecuaria, con los siguientes componentes:
  - 1.1 Capacitación de los técnicos al Servicio de Extensión Agropecuaria;
  - 1.2 Fortalecimiento de las Organizaciones de Productores Agropecuarios de la Provincia;
  - 1.3 Establecer Fincas Demostrativas Modelo Producción: Ganadería, Café, Diversificación;
  - 1.4 Facilitar el Acceso al Financiamiento para la Producción que tiene Mercado.
  - 1.5 Facilitar la Conexión de la Producción a los Mercados;
  - 1.6 Facilitar la Disponibilidad de Semillas, cepas, esquejes, etc.
  - 1.7 Formación y Fortalecimiento Permanente de la Comisión para el Seguimiento a la Implementación del Plan de Desarrollo Agropecuario
2. Proyecto de Construcción de Pequeñas/Micro Estructura de Almacenamiento de Agua.
3. Proyecto de Apoyo a la Expansión de la Producción de Cacao en Áreas con Potencial para el Desarrollo de este Cultivo.
4. Proyecto para la Rehabilitación y la Sostenibilidad de la Producción de Café.
5. Proyecto de Apoyo para el Logro de la Producción Ganadera Rentable y Sostenible en Zonas de Laderas.
6. Proyecto de Apoyo para la Producción Agrícola y/o Pecuaria Eficiente, Rentable y Sostenible en las Áreas Bajo Riego del municipio de Dajabón (arroz, frutales, pastos).

## 4. Planificación para el Desarrollo del Sector Agropecuario del Territorio

### 4.1 Objetivos Especificos Seleccionados para el Sector Agropecuario del Territorio de la Provincia de Dajabón

#### 4.1.1 Una Visión de Desarrollo Agropecuario para el Territorio de Dajabón

Teniendo en consideración el diagnóstico expresado en el PES, las necesidades expresadas en los PMDs y las discusiones en las Mesas Técnicas de planificación, se define una Visión del futuro deseado para el sector agropecuario de Dajabón.

*En el año 2030, el sector agropecuario de Dajabón ha logrado un alto dinamismo; Existen organizaciones de productores fortalecidas, que prestan servicios de asistencia técnica, venta de insumos y comercialización de la producción. Ha aumentado significativamente los ingresos y el bienestar familiar de los productores; la migración del campo ha disminuido. Se ha reducido la deforestación y restablecido la fertilidad natural de los suelos.*

**Tabla 4: Posibles Escenarios del Sector Agropecuario de Dajabón al 2030**



**Escenario Pesimista**

El sector agropecuario no recibe la prioridad que este requiere; la asignación presupuestaria es insuficiente. La planificación continúa siendo Centralizada. Los servicios de apoyo a la producción se debilitan. Las organizaciones de productores de Dajabón están desorientadas, desmotivadas, debilitadas y no proveen servicios a sus miembros. Los productores continúan usando técnicas obsoletas. Se reduce la productividad de todos los rubros y se incrementan los costos de producción. Se acelera la deforestación, la degradación de los suelos y se reduce la disponibilidad de agua en los ríos. Gran número de productores agropecuarios abandona la actividad y migran a la ciudad. La seguridad alimentaria depende de las importaciones de alimentos.

**Escenario Optimista**

Se asigna la prioridad que requiere el sector agropecuario de Dajabón, dado el alto porcentaje de la población que depende de este sector. Se continúa el proceso de planificar las acciones prioritarias de forma participativa y consensuada entre el territorio y nivel Central. Se gestionan los recursos financieros requeridos para proyectos prioritarios definidos concertadamente entre representantes del territorio y el nivel Central. Se cuenta con técnicos capacitados, motivados y con la logística para prestar servicio eficiente. Existen cooperativas de productores por rubros fortalecidas, que prestan servicios a sus miembros (asistencia técnica, financiamiento, comercialización, etc.). La producción agropecuaria ha alcanzado satisfactorio nivel de rentabilidad. Se logra alto grado de seguridad alimentaria con el incremento de la producción local. Se ha zonificado el uso de los suelos, se ha incrementado las áreas cubiertas de bosques, y se inicia a revertir el proceso de degradación de suelos.

#### 4.1.2 Los Objetivos Especificos Seleccionados para el Desarrollo Agropecuario del Territorio

El grupo Técnico de la Mesa Sectorial Agropecuaria Central hizo un análisis de las necesidades prioritarias del Territorio y del Plan Estratégico Sectorial para seleccionar los Objetivos Especificos consideradas más relevantes para satisfacer las necesidades del territorio. Los Objetivos Especificos seleccionados en base a los análisis del grupo técnico se listan a continuación; El resultado completo del análisis se presenta en el “Anexo 2: Resultado del Grupo Técnico”.

**Tabla 5: Los Objetivos Especificos Seleccionados en base a los Análisis del Grupo Técnico**

| Objetivos Especificos |   |
|-----------------------|---|
| Eje 1                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reformar la institucionalidad del sector agropecuario.</li> <li>- Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales.</li> <li>- Fortalecimiento de las organizaciones de productores (capacitación y organización).</li> <li>- Creación del capital humano para el agro.</li> <li>- Fortalecimiento de los Servicios de Investigación y Extensión.</li> </ul>   |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar los niveles de competitividad del subsector agrícola.</li> <li>- Aumentar los niveles de competitividad del subsector pecuario.</li> <li>- Desarrollar los servicios financieros que faciliten la capitalización y manejo de riesgos de las unidades de producción agropecuaria.</li> </ul>   |
| Eje 3                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformar la estructura productiva.</li> <li>- Fomento de la producción agrícola y pecuaria.</li> <li>- Fortalecer los mercados agropecuarios</li> </ul>   |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir a garantizar la seguridad alimentaria, generar empleo e ingresos para la población rural.</li> <li>- Creación de capacidades y espacios rurales para impulsar la organización y el desarrollo territorial.</li> </ul>   |
| Ejes Transversales    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover prácticas de desarrollo sostenibles de producción.</li> <li>- Promover prácticas de manejo integrado de cuencas.</li> <li>- Impulsar la transformación del tipo de gestión ambiental del territorio para mitigar los efectos del <b>cambio climático</b>.</li> <li>- Promover la gestión participativa de políticas públicas territoriales incluyentes y equitativas.</li> <li>- Propiciar programas generadores de ingresos a la juventud y la mujer.</li> </ul> |

#### 4.2 El Plan Estratégico Territorial (PET) Agropecuario Adoptado para la Provincia de Dajabón

El grupo técnico del nivel Central elaboró un listado largo de posibles proyectos a implementar como acciones específicas de las estrategias seleccionadas. El listado de posibles proyectos fue presentado a los representantes del sector agropecuario del Territorio en una **Reunión Técnica de Planificación Mixta** (Mesa Central y Mesa Local) para acordar con ellos un **AJUSTE** entre sus necesidades prioritarias y la propuesta de acciones del Nivel Central.

Basado en las discusiones de la **Reunión Técnica de Planificación Mixta**, luego se agruparon las acciones propuestas, en tres niveles de prioridad, considerando los criterios de impactos (social, económico, urgencia) y la posibilidad de su real implementación por las instituciones del sector. Como resultado de la priorización, quedó un listado de **Proyectos Posibles Prioritarios** acordado entre el nivel Central y el nivel Local. El resultado se resume en el siguiente cuadro y los detalles se presentan en el “Anexo 3: Proyectos Posibles Prioritarios con los Ejecutores Posibles”.

**Tabla 6: Listado de Proyectos Posibles Prioritarios acordado entre el nivel Central y el nivel Local**

| Proyectos Posibles Prioritarios   | Ejecutor del Proyecto  | Criterios de Evaluación |           |          |
|---|--|-------------------------|-----------|----------|
|   |  | Social                  | Económico | Urgencia |
| Proyecto de Rehabilitación de Café (Introducción de nuevas variedades de café)  | CODOCAFE, Proyecto propuesto al SNIP.  | 68                      | 95        | 87       |
| Proyecto de Fortalecimiento de Ganadería en la Provincia de Dajabón   | Departamento Ganadería; Programa MEGALECHE, existente; Requiere asignación por SNIP. | 65                      | 90        | 110      |
| Proyecto para impulsar el Cambio hacia la Producción Empresarial en la Provincia de Dajabón                               | Departamento Extensión y Capacitación, MA. Proyecto propuesto al SNIP.               | 73                      | 99        | 79       |
| Proyecto de Fomento de Huertos Caseros para Mejorar la Seguridad Alimentaria de las Familias de Productores de Dajabón    | Departamento Extensión y Capacitación, MA. Programa Existente.                       | 90                      | 75        | 84       |
| Proyecto de Instalación de Viveros (Frutícolas o Musáceas) Comunitarios para el Aumento y Sostenibilidad de la Producción | Departamento Frutales, MA. con recursos del POA.                                     | 87                      | 96        | 67       |
| Proyecto de Zonificación para el uso eficiente de la producción pecuaria  | Ministerio de Agricultura, coordina con otras instituciones, con recursos del POA.   | 67                      | 89        | 94       |
| Proyecto de Selección e Introducción de Rubros más Apropriados en la Provincia de Dajabón                                 | Departamento Producción del MA, con recursos del POA                                 | 68                      | 92        | 90       |
| Proyecto de Cambio de Cultivo del Arroz (ej. Cacao, Guineo orgánico, etc) en zonas deprimidas para ese cultivo            | Departamento Producción del MA, con recursos del POA                                 | 88                      | 90        | 72       |
| Proyecto para el fortalecimiento de procesamiento de frutales en la Provincia de Dajabón                                  | MA, con recursos del POA   | 71                      | 96        | 83       |
| Proyecto de Fomento y Fortalecimiento de las Cooperativas y Asociaciones Agrícolas por Rubro (Logística, Manejo, Mercado) | Departamento Organización, MA, con recursos del POA                                  | 87                      | 80        | 84       |
| Proyecto de Construcción de Pequeñas Infra-estructuras para Facilitar el Comercio Agropecuario                            | Departamento de Caminos, MA, con recursos del POA                                    | 84                      | 88        | 78       |

Nota: Los proyectos se agrupan con diferentes colores en 3 categorías de prioridad, el primer grupo es el de mayor prioridad.

La planificación conjunta entre el nivel Central y el Local es un mecanismo participativo que ha permitido plantear respuestas para superar las necesidades prioritarias del territorio, considerando a su vez las Estrategias y objetivos del Plan Sectorial, y las posibilidades de implementación de las instituciones del sector. Este mecanismo permitió que el nivel Central establezca compromisos que consideran pueden cumplir y que a su vez satisfacen las expectativas del territorio.

### 4.3 El Plan Maestro para el Desarrollo Agropecuario del Territorio

El Plan Maestro indica la Visión, las Estrategias propuestas, las acciones específicas a ejecutar y el orden propuesto para implementar las ejecutorias, ya sea en el Corto y Mediano plazo, y las estrategias y objetivos de Largo plazo.

Las Estrategias propuestas para el Desarrollo Agropecuario de Dajabón se resumen en el siguiente cuadro.

**Tabla 7: Las Estrategias Propuestas para el Desarrollo Agropecuario de Dajabón**

| <b>Estrategia</b>  | <b>Justificación</b>   | <b>Acciones/Proyectos</b>  |
|--|--|--|
| <b>Fortalecimiento Institucional</b>                               | Es una estrategia de la END y del PES agropecuario. Se considera el paso inicial para lograr mejorar los servicios de apoyo a la producción. Se requiere fortalecer tanto a las instituciones gubernamentales del sector agropecuario como a las organizaciones de productores (Asociaciones, Cooperativas, Mesa Provincial Agropecuaria, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Establecer y hacer funcional el Consejo Provincial Agropecuario.</li> <li>■ Fortalecer la Mesa provincial agropecuaria.</li> <li>■ Promover la formación de Cooperativas de Servicios Agropecuarios y Fortalecer las Cooperativas existentes.</li> </ul>  |
| <b>Seguridad Alimentaria.</b>                                      | Es una estrategia de la END y del PES agropecuario. Alto nivel de pobreza en la provincia. La reducción de las áreas plantadas y de los rendimientos de cultivos amenazan la seguridad alimentaria.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fomento de Huertos familiares, escolares y comunitarios;</li> <li>■ Fortalecer los servicios de apoyo a la producción (Asistencia Técnica, Semillas, financiamiento, etc).</li> </ul>   |
| <b>Fortalecimiento de Servicios de Apoyo a la Producción</b>       | Es una estrategia del PES agropecuario. Es la principal demanda de los productores agropecuarios de pequeña y mediana escala.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proyecto para impulsar el Cambio hacia la Producción Empresarial en la Provincia de Dajabón, propuesto para el SNIP.</li> </ul>   |
| <b>Fomento de la Producción de Rubros prioritarios</b>             | Es una estrategia del PES agropecuario. Es una de las demandas prioritarias de los productores.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fomento de la Ganadería, ampliando cobertura de programa MEGALECHE.</li> <li>■ Proyecto de Fomento de Café, SNIP.</li> <li>■ Fomento de áreas de cultivo de cacao.</li> </ul>   |
| <b>Mejoramiento del Nivel Tecnológico</b>                          | Condición necesaria para incrementar la productividad y rentabilidad. Existen técnicas que contribuyen a este propósito, pero no son conocidas por los productores de la provincia.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proyecto para impulsar el Cambio hacia la Producción Empresarial.</li> <li>■ Capacitaciones a técnicos y productores.</li> </ul>  |
| <b>Diversificar la Producción Agropecuaria</b>                     | Es una estrategia del PES agropecuario. Es una de las demandas prioritarias de los productores, quienes dicen solo conocen producir los cultivos tradicionales. Aprovechar la demanda de productos del mercado Haitiano, Aprovechar la variación de condiciones climáticas y suelos de la provincia.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proyecto para impulsar el Cambio hacia la Producción Empresarial en la Provincia de Dajabón, propuesto para el SNIP.</li> <li>■ Zonificación productiva.</li> <li>■ Cambio de cultivos según adaptabilidad y rentabilidad; alternativa para áreas que presentan severas limitaciones para el uso actual (arroz);</li> <li>■ Fomento de la producción de nuevos cultivos;</li> </ul> |
| <b>Fortalecimiento de las Cooperativas Agropecuarias</b>           | Es una estrategia del PES agropecuario, para contribuir a la prestación de servicios de asistencia técnica, financiamiento, venta de insumos, maquinarias, comercialización, etc.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realización de Capacitaciones en Cooperativismo.</li> </ul>   |
| <b>Mejoramiento de la Infraestructura de Apoyo a la producción</b> | Es una estrategia del PES agropecuario; es una de las demandas de los productores. La producción y la comercialización dependen de la existencia de infraestructuras.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejoramiento de caminos.</li> <li>■ Construcción de pequeños reservorios para almacenamiento de agua.</li> </ul>  |

添付資料4：ダハボン県農業戦略計画

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Generación de Empleos y a la Reducción de la Pobreza.</b>                         | Es una estrategia de la END y del PES agropecuario. Requisito para reducir la migración del campo.   | ■ Resultado de impactos de los diferentes proyectos propuestos. |
| <b>Sostenibilidad Económica, Social y Ambiental de las Actividades Agropecuarias</b> | Es una estrategia de la END y del PES agropecuario. Es un fin de desarrollo agropecuario. Sin medidas que garanticen la sostenibilidad se deterioran la sociedad y los recursos naturales. | ■ Impacto en el largo plazo de Todas las acciones a ejecutar.   |

El gráfico siguiente muestra un esquema del Plan Maestro concebido para el Territorio de Dajabón, el cual indica las estrategias y las acciones a implementar en cada fase del proceso de desarrollo hasta lograr alcanzar las condiciones descritas en la Visión del sector al año 2030.

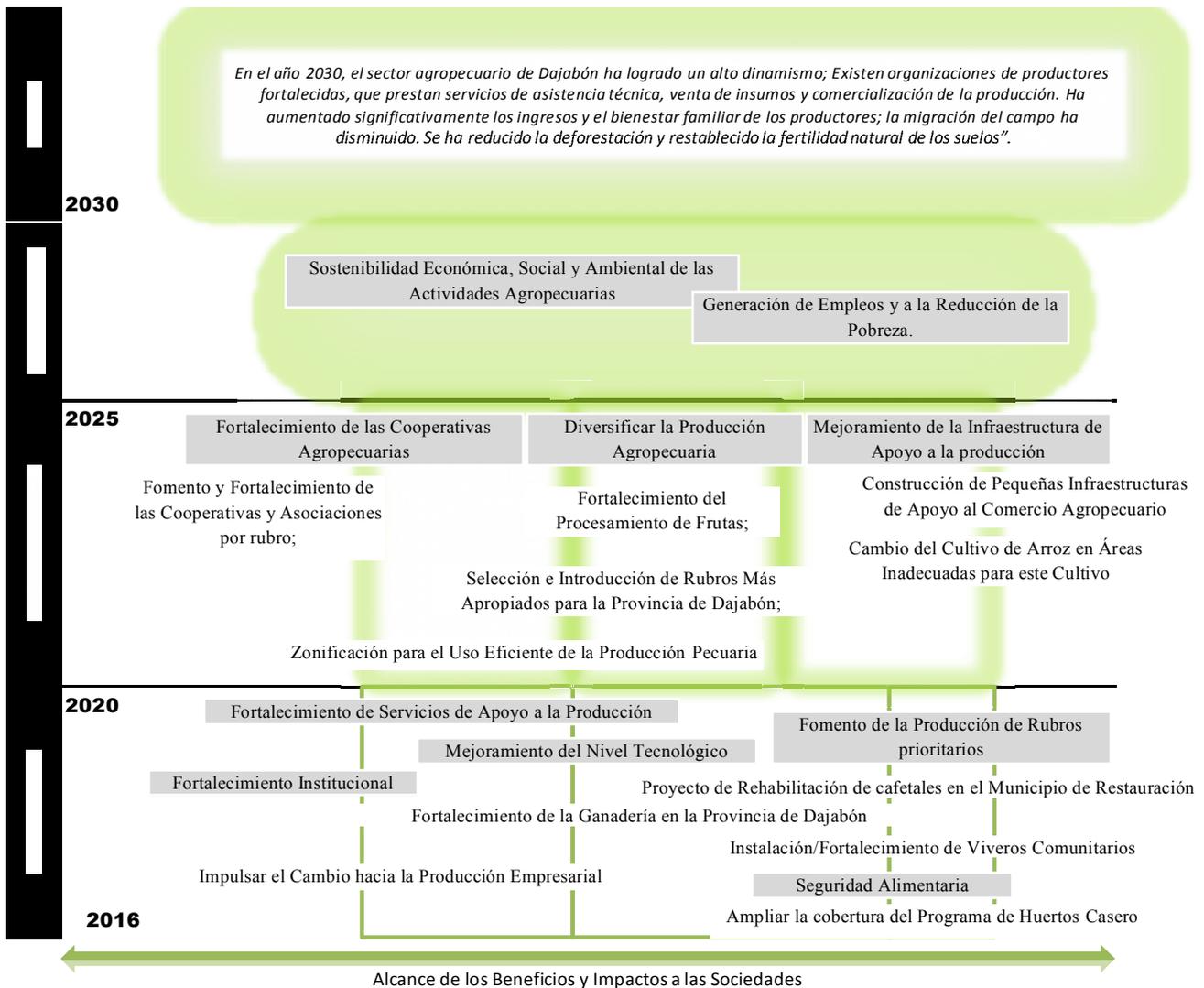


Figura 2: Esquema del Plan Maestro concebido para el Territorio de Dajabón

## 添付資料4：ダハボン県農業戦略計画

Las estrategias y Proyectos seleccionadas para el Corto Plazo son:

- Fortalecimiento Institucional, tanto del sector gubernamental como de las Organizaciones de productores;
- Seguridad Alimentaria;
- Fortalecimiento de los Servicios de Apoyo a la Producción;
- Fomento de la Producción de Rubros prioritarios: Ganadería, café, etc.
- Mejoramiento del Nivel Tecnológico

Las acciones/proyectos acordadas para implementar en el Corto Plazo (próximos 4 años) son:

- Proyecto de Rehabilitación de cafetales en el Municipio de Restauración; propone 9,000 tareas de cafetales, a ser financiado por SNIP.
- Fortalecimiento de la Ganadería en la Provincia de Dajabón; Propone ampliar la cobertura del Programa Megaleche en la provincia de Dajabón, principalmente el incremento del personal asignado para este programa en Dajabón.
- Impulsar el Cambio hacia la Producción Empresarial, a ser financiado por SNIP. Propone iniciar la implementación de una nueva metodología de asistencia técnica y capacitación mediante la instalación de Fincas-Escuela Modelo; las organizaciones de productores reciben acompañamiento gerencial para que funcionen como empresas que gestionan y proveen los servicios requeridos por sus miembros para lograr la rentabilidad y sostenibilidad en la actividad agropecuaria.
- Ampliar la cobertura del Programa de Huertos Caseros en la provincia de Dajabón.
- Instalación/Fortalecimiento de Viveros Comunitarios.

Las estrategias seleccionadas para el Mediano Plazo son:

- Diversificar la Producción Agropecuaria
- Fortalecimiento de las Cooperativas Agropecuarias
- Mejoramiento de la Infraestructura de Apoyo a la producción

Las acciones acordadas para ser implementado en el Mediano Plazo (próximos 5 a 9 años) son:

- Zonificación para el Uso Eficiente de la Producción Pecuaria;
- Selección e Introducción de Rubros Más Apropriados para la Provincia de Dajabón;
- Cambio del Cultivo de Arroz en Áreas Inadecuadas para este Cultivo;
- Fortalecimiento del Procesamiento de Frutas;
- Fomento y Fortalecimiento de las Cooperativas y Asociaciones por rubro;
- Construcción de Pequeñas Infraestructuras de Apoyo al Comercio Agropecuario.

Las estrategias seleccionadas para el Largo Plazo son:

- Generación de Empleos y a la Reducción de la Pobreza
- Sostenibilidad Económica, Social y Ambiental de las Actividades Agropecuarias.

Las acciones para el largo plazo se definirán luego de evaluar los avances de las acciones de Corto y Mediano plazo y de definir nuevas prioridades, hasta alcanzar las condiciones definidas en la Visión del desarrollo agropecuario.

## 5. Plan de Acción de los Proyectos Priorizados para el Corto Plazo

Se consideran tres (3) posibles fuentes de recursos para financiar la ejecución de los proyectos y acciones priorizadas de corto plazo; las posibles fuentes son i) recursos provenientes del Plan Operativo Anual (POA) de las instituciones del sector agropecuario; ii) recursos de proyectos o programas existentes; y iii) recursos a ser asignados mediante la propuesta de Proyectos a ser financiados por el SNIP. El Plan de Acción tentativo para los proyectos a implementarse en el Corto Plazo se resume en el siguiente cuadro.

**Tabla 8: Los Proyectos Posibles Priorizados para el Corto Plazo y su Plan de Acción**

| Proyectos Acordados   | Objetivo   | Ejecutor   | Tiempos (inicio y final) | Metas (Área y Beneficiarios)  |
|---|--|--|--------------------------|---|
| <b>1. Fomento de Huertos Familiares en la provincia de Dajabón.</b>   | Contribuir a la Seguridad Alimentaria de la población. | Departamento Extensión, M.A; con el Programa Huertos Familiares. | 2016 -(según programa)   | A partir del año 2016, al menos 10 nuevas familias instalan Huertos en cada uno de los 5 municipios de la provincia |
| <b>Situación Actual:</b> El Ministerio de Agricultura tiene en ejecución el Programa de Huertos, el cual se ejecuta con recursos del POA de Agricultura; la unidad responsable de la ejecución de este programa es el Departamento de Extensión y Capacitación (DECA). Actualmente solo 17 familias de la provincia son beneficiarias del programa. El programa apoya el desarrollo de Huertos Familiares, Huertos Comunitarios y Huertos Escolares. El programa provee Asistencia Técnica, semillas y herramientas. Para ser beneficiado por este Programa, los interesados solo tienen que manifestar su interés en la oficina local del ministerio de agricultura. |  |  |                          |   |
| <b>Acciones Pendientes:</b> El DECA ha manifestado su decisión de facilitar la ampliación de la cobertura del Programa Huertos, para cumplir con el compromiso hecho en el marco de la planificación con el Proyecto DECADA. Se DECA propone coordinar con la Mesa Agropecuaria Local para explicar procedimiento e iniciar la implementación. Se sugiere que la Mesa Agropecuaria Local le dirija una solicitud o Expresión de Interés al vice ministro de Extensión y Capacitación para obtener el máximo nivel de apoyo del Programa.  |  |  |                          |   |
| <b>2. Mejoramiento de la Producción Ganadera</b>  | Incremento de Productividad e Ingresos Económicos.     | Programa MEGALECHE, Dirección General de Ganadería.              | 2015 - (según programa)  | El programa amplía su cobertura a 150 productores en 2016; 200 productores en 2017; abarcando los 5 municipios      |

添付資料4：ダハボン県農業戦略計画

|  |  |                                      |                    |  |
|--|--|--------------------------------------|--------------------|--|
| <p><b>Situación Actual:</b> Actualmente el programa beneficia aproximadamente 100 productores en la provincia de Dajabón; el Programa tiene un innovador y efectivo sistema de prestación de servicios, pero, tiene muy limitada capacidad para responder a la gran demanda del territorio, debido principalmente a la falta de personal técnico; hay un solo técnico.</p> |  |                                      |                    |  |
| <p><b>Acciones Pendientes:</b> Convocar a la Dirección General de Ganadería y hacerla participe de Plan Estratégico Territorial Agropecuario y confirmar la intención de participar. Gestión para aumentar el personal asignado al programa en Dajabón; decidir los responsables de realizar la gestión.</p>   |  |                                      |                    |  |
| <p>3. <b>Reposición Cafetalera en el municipio de Restauración</b></p>   | <p>Rehabilitar 9,000 tareas de cafetales afectadas por la Roya.</p>                                      | <p>CODOCAFE</p>                      | <p>2016 - 2019</p> | <p>9,000 tareas de cafetales en el municipio de Restauración</p>   |
| <p><b>Situación Actual:</b> Se elaboró el Perfil Básico del Proyecto para ser presentado a SNIP. El proyecto tiene como meta la reposición de 9,000 tareas de cafetales. El departamento de Planificación del MA ha hecho observaciones al Perfil de este Proyecto.</p>  |  |                                      |                    |  |
| <p><b>Acciones Pendientes:</b> Revisar las observaciones y Finalizar el Perfil Básico del Proyecto; Gestionar fuente de financiamiento.</p>  |  |                                      |                    |  |
| <p>4. <b>Fortalecimiento de la Capacidad Empresarial</b></p>   | <p>Aumentar la Productividad y Rentabilidad de la Actividad Agropecuaria en la Provincia de Dajabón.</p> | <p>Departamento Extensión, M.A.</p>  | <p>2016 - 2019</p> | <p>Al año 2019 se tiene al menos 1 Finca Escuela Modelo Demostrativa de cada rubro instalada en la provincia. 35 % de los productores conocen técnicas en Fincas Modelo. Al menos 50 % de Líderes de las organizaciones capacitados.</p> |
| <p><b>Situación Actual:</b> Se elaboró el Perfil Básico del Proyecto para ser presentado a SNIP. Gestionar la fuente de financiamiento. Designar equipo de Seguimiento a la asignación del financiamiento.</p>   |  |                                      |                    |  |
| <p><b>Acciones Pendientes:</b> Revisar y Finalizar el Perfil Básico del Proyecto y gestionar fuente de financiamiento.</p>   |  |                                      |                    |  |
| <p>5. <b>Instalación de Viveros (Frutícolas o Musáceas) Comunitarios</b></p>   | <p>Aumentar la Producción de Frutícolas o Musáceas con Sostenibilidad de en la Provincia de Dajabón.</p> | <p>Departamento Producción, M.A.</p> | <p>2016 - 2017</p> | <p>Al menos 1 vivero comunitario de Frutales en cada municipio funciona adecuadamente y provee plantas para satisfacer demanda</p>   |
| <p><b>Situación Actual:</b> El vivero fue instalado por el departamento de frutales del MA; Se está a la espera de que el territorio defina cual organización local se encargará de manejarlo, y se haga una solicitud formal al MA.</p>   |  |                                      |                    |  |
| <p><b>Acciones Pendientes:</b> Dar seguimiento en el departamento de Frutales del MA.</p>  |  |                                      |                    |  |

## 6. Monitoreo y Evaluación del PET Agropecuario

### 6.1 Justificación de la Necesidad de Monitoreo

El plan de Monitoreo tiene como objetivo mantener informado a los tomadores de decisiones y a los beneficiarios del Plan sobre el avance de las ejecutorias. El adecuado Monitoreo es un proceso de aprendizaje para extraer lecciones que permitan ir mejorando la planificación y la implementación. El Monitoreo debe realizarse en todas las etapas de la cadena de creación de valor, desde la fase de planificación, implementación, la entrega de los resultados, la sostenibilidad de las acciones y los impactos.

### 6.2 Los Indicadores de Monitoreo

Se propone un listado de Indicadores para ser considerados en la realización del Monitoreo y Evaluación del PET agropecuario de Dajabón; en el siguiente cuadro se presenta un ejemplo de los Indicadores; el listado completo se presenta en el “Anexo 4: Listado de los Indicadores Propuestos para el Monitoreo del PET Agropecuario de Dajabón”.

**Tabla 9: Ejemplo de los Indicadores Propuestos para el Monitoreo del PET Agropecuario de Dajabón**

| Objetivo Especifico  | Indicadores   | Eje (del PES) | Fuente de Indicador                         | Línea Base  | Meta  |
|--|---|---------------|---|---|---|
| <u>Objetivo 1.1:</u><br>Reformar la Institucionalidad del Sector Agropec.  | Consejo Provincial Agropec. Formado (CPA)   | 1             | Informe del CNA                             | No existen Consejos Provincial Agropec.               | En 2017 CPA funcionando   |
| <u>Objetivo 1.4:</u><br>Fortalecimiento de las Relaciones Interinstitucionales   | Las Instituciones del Sector Agropecuario Planifican e Implementan Acciones Conjuntas         | 1             | Informes Dpto. Seguimiento y Evaluación MA  | Casi nula Planificación interinstitucional            | POA de cada año es consensuado en Mesa Agropec.                                   |
| <u>Objetivo 1.5:</u><br>Fortalecimiento de las Organizaciones de Productores (Capacitación y Organización)   | Número de cursos sobre visión Empresarial impartidos a líderes de Asociaciones y Cooperativas | 1             | Informes Dpto. DECA                         |   | Al año 2030 X % de los líderes y Gerentes capacitados                             |
| <u>Objetivo 2.1:</u><br>Aumentar los Niveles de Competitividad del Subsector Agrícola  | Aumento de rendimientos de principales cultivos.  | 2             | Informes Dpto. Seguimiento y Evaluación MA  | Rendimientos actuales de principales cultivos         | Al año 2030 los Rendimientos han aumentado en X %                                 |
|  | Reducción en Costos de Producción de principales cultivos                                     | 2             | Informes Dpto. Seguimiento y Evaluación MA  | Actuales Costos de producción de principales cultivos | Al año 2030 los Rendimientos han aumentado en X %                                 |
| <u>Objetivo 2.3:</u><br>Desarrollar los Servicios Financieros que Faciliten la Capitalización y Manejo de Riesgos de las Unidades de Producción Agropecuaria | % de Pequeños y Medianos Productores que obtienen financiamiento del sector Formal            | 2             | Informes Dpto. de Organización Rural del MA |   | Al año 2030 X % de pequeños productores tienen asegurado acceso a financiamiento. |

|  |   |          |  |   |   |
|--|---|----------|--|---|---|
| <p><u>Objetivo 3.2:</u><br/>Fomento de la Producción Agrícola y Pecuaria</p> | <p>Numero de viveros instalados y funcionando</p> | <p>3</p> | <p>Informes Dpto. de Producción del MA</p> | <p>XX numero de viveros; funcionan deficientemente.</p> | <p>Al año 2018 hay xx numero de viveros produciendo Plántulas</p> |
|--|---|----------|--|---|---|

### 6.3 La Línea Base y Metas:

Los datos estadísticos e informaciones disponibles en la actualidad no son suficientes ni tienen la calidad requerida para establecer una Línea Base como punto de partida para medir los impactos del Plan en el logro de las metas y objetivos. Además, no fue posible definir Metas a lograr con la implementación. Queda como tarea pendiente definir la Línea Base para cada proyecto de Corto plazo y sus respectivas Metas; Se sugiere mantener la estrecha coordinación interinstitucional entre MEPyD-DGDES y el departamento de planificación del Ministerio de Agricultura para levantar la línea base y establecer las metas que se pretende alcanzar con los proyectos propuestos en este plan.

Notas: Varias razones impidieron finalizar todos los detalles del PET provincial de Dajabón. Quedan pendientes los siguientes temas:

- 1) **Sobre los proyectos a implementar en el corto plazo:** i) Designar las personas responsable de enlace entre la Mesa Agropecuaria Central y la Mesa Local/Consejo Provincial de Desarrollo. Tendrían la función de mantener coordinaciones entre los niveles Central y Local para la implementación de las acciones acordadas y dar seguimiento a finalizar los detalles que faltan sobre los proyectos comprometidos y las gestiones para el inicio de implementación de las actividades, (coordinaciones con CODOCAFE, MEGALECHE, FRUTALES, DECA-Huertos, etc.).
  
- 2) **Sobre el Monitoreo y Evaluación:** Designar personal de coordinación, para hacer posible que las Mesas Técnicas Local y Central analicen el plan de Monitoreo para establecer la línea base, los Indicadores, las metas y la responsabilidad de levantar las informaciones; elaborar un plan de trabajo conjunto entre las mesas Central y Local. Es necesaria continuar una estrecha coordinación entre el ministerio de agricultura y el MEPyD-DGDES, para definir los Indicadores, Metas, Fuentes de los indicadores y responsables de levantar los Indicadores.

## **Anexos**

- Anexo 1:** Imagen de la Condición de Deforestación en la Provincia de Dajabón
- Anexo 2:** Resultado del Grupo Técnico
- Anexo 3:** Proyectos Posibles Prioritarios con los Ejecutores Posibles
- Anexo 4:** Listado de los Indicadores Propuestos para el Monitoreo del PET Agropecuario de Dajabón

# Guía Metodológica para la Aplicación del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública en el Sector Políticas Sociales

Versión Final / 14 diciembre 2015

|   |    |
|---|----|
| 1. Antecedentes.....  | 1  |
| 1-1. Situación Inicial de las Instituciones de Políticas Sociales.....                              | 1  |
| 1-2. Instrumentos de la Política Social para el Seguimiento de los Objetivos del Milenio (ODM)..... | 1  |
| 2. Objetivo de la Guía Metodológica .....   | 2  |
| 2-1. Propósitos de la Guía Metodológica .....   | 2  |
| 2-2. Meta Específica e Indicadores .....  | 2  |
| 3. Marco Legal e Institucional (Según el Gabinete Social) .....                                     | 4  |
| 3.1. Marco Legal.....   | 4  |
| 4. Lineamientos de la Guía Metodológica.....  | 5  |
| 4.1 Formulación de proyectos basados en la Guía Metodológica.....                                   | 5  |
| 4.1.1 Mesas Centrales Para El Desarrollo Territorial.....   | 5  |
| 4.1.2 Mesas Locales Para El Desarrollo Territorial.....   | 5  |
| 4.1.3 Reunión Técnica De Planificación Mixta (Mesa Mixta).....                                      | 6  |
| 4.1.4 Priorización de los Proyectos de Inversión Pública .....                                      | 6  |
| 4.1.5 Planificación y Formulación de Proyectos de Inversión Pública .....                           | 8  |
| 4.2 Ejecución de proyectos basados en La Guía Metodológica.....                                     | 10 |
| 5. Estructura de Implementación de la Guía Metodológica .....                                       | 12 |
| 6. Sostenibilidad y Seguimiento de la Estructura Metodológica en el Programa-13 .....               | 14 |
| 6.1. Acciones Para Garantizar La Sostenibilidad .....   | 14 |
| 6.2. Acciones Para Garantizar El Seguimiento.....   | 14 |
| 7. Evaluación por Impactos .....  | 15 |
| 8. Indicadores e Impactos .....   | 18 |
| 8.1. Acceso y calidad de servicios indispensables.....  | 18 |
| 8.2. Acceso y Calidad de Servicios Municipales / Provinciales.....                                  | 19 |
| 8.3. Creación y fortalecimiento de capacidades técnicas para el desarrollo local .....              | 20 |
| 9. Conclusión .....   | 20 |

## 1. Antecedentes

### 1-1. Situación Inicial de las Instituciones de Políticas Sociales

A partir de los primeros meses del año 2013 y con el objetivo de que fueran atendidas las necesidades de infraestructura social y comunitaria de los diferentes municipios de la provincia de Dajabón, el proyecto DECADA empezó a vincularse con las instituciones cuya competencia está orientada a la ejecución de proyectos u obras de contenido social y comunitario, a las cuales les fueron presentadas las demandas generadas por las comunidades, sin embargo en este proceso pudimos encontrar una serie de debilidades:

- ✓ Debilidad institucional en la planificación y formulación de proyectos de Inversión Pública
- ✓ Poco o ningún nivel de coordinación y articulación intersectorial e interinstitucional
- ✓ Debilidad en el seguimiento y evaluación de los proyectos

Mediante la Implementación del Sistema Nacional de Planificación en Inversión Pública (SNPIP), ley 498-06, se estarán fortaleciendo las instituciones adscritas al GCPS en los procesos de coordinación y articulación entre las instituciones del mismo sector, aumentando además las capacidades de planificación y formulación de proyectos según las normas definidas por la DGIP, de modo que puedan optar por fondos del presupuesto nacional para el logro de sus propias metas institucionales. En este contexto el GCPS podría fortalecer su sector y generar resultados e impactos para las comunidades a través de la implementación de este sistema y que su producción pública sea coherente con las metas definidas por la Estrategia Nacional de Desarrollo (END).

Esto motivó al Proyecto de Desarrollo de Capacidades para la Eficiente Planificación y Gestión de Desarrollo Territorial de la Provincia de Dajabón (DECADA) de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) y el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPyD), en coordinación con el Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) y sus Instituciones Adscritas bajo el “Programa-13” a crear un instrumento denominado Guía Metodológica en el marco del SNPIP con el objetivo de enfocar las acciones para la reducción de la pobreza.

### 1-2. Instrumentos de la Política Social para el Seguimiento de los Objetivos del Milenio (ODM)

El Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS), está integrado por conjunto de instituciones cuyos objetivos en la lucha contra la pobreza están bien definidos, tal es el caso de las tres instituciones principales que lo componen:

#### Programa Progresando con Solidaridad – PROSOLI

El programa Progresando con Solidaridad iniciativa que unió los programas Progresando y Solidaridad, para otorgar los beneficios de ambos programas y alinear los compromisos de las familias para que su asistencia sea global y productiva en términos económicos y sociales.

#### Sistema Único de Beneficiarios – SIUBEN

El Sistema Único de Beneficiarios (SIUBEN), institución del Gobierno Dominicano, adscrita al Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales, responsable de crear y administrar la base de datos de hogares

pobres de todo el país y el padrón de hogares elegibles, a fin de asegurar su acceso a los beneficios que ofrecen distintos programas sociales y/o al otorgamiento de los subsidios monetarios que entrega el Gobierno

#### Administradora de Subsidios Sociales – ADESS

La Administradora de Subsidios Sociales (ADESS), organismo adscrito al Poder Ejecutivo con autonomía técnica, administrativa y financiera, con autoridad de actuar como unificador de los pagos de los subsidios sociales focalizados otorgados por el Gobierno Dominicano en el marco de su Sistema de Protección Social. Asimismo, la ADESS es responsable de la administración y ejecución financiera de los subsidios sociales, la fiscalización y verificación de los contratos y/o convenios con los comercios y expendedores afiliados a los distintos programas sociales responsables de otorgar subsidios.

## **2. Objetivo de la Guía Metodológica**

La Guía Metodológica es un instrumento diseñado para la implementación y aplicación del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP) en el sector de Políticas Sociales que permitirá a las instituciones del **“programa-13”** (Desarrollo local e integral para la reducción de la pobreza) articular su producción con las metas de la planificación estratégica del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) en el marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), el Sistema Nacional de Planificación en Inversión Pública (SNPIP) y su reglamento de aplicación, mediante la utilización de estructuras, herramientas, y metodologías que agregaran Valor a la producción institucional a través de la metodología del ciclo de mejora continua de la calidad “PDCA”.

### **2-1. Propósitos de la Guía Metodológica**

- Fortalecimiento de la coordinación y articulación entre el GCPS y las instituciones adscritas agregando valor y evitando la duplicidad.
- Fortalecimiento de la interacción entre el GCPS, las instituciones adscritas (políticas sociales) y los territorios bajo la coordinación técnica y metodológica de la DGODT con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial.
- Fortalecimiento de las capacidades para la identificación, planificación de proyectos y manejo de los procesos de registro al SNIP, mejorando y ampliando su producción institucional con “Cadena de Valor” en la aplicación del SNPIP.

### **2-2. Meta Específica e Indicadores**

Los índices de Calidad de Vida (ICV) del SIUBEN muestran en forma general los indicadores de pobreza multidimensional mediante valores en una escala 0 a 100 que resumen el grado de pobreza de cada hogar. Esta forma de medición de las informaciones suministradas es muy general y dificultan la focalización y la medición de las acciones de las instituciones del “Programa-13” para la reducción de la pobreza. Por tal razón hemos enfocado como meta general de las acciones de esta Guía Metodológica el satisfacer las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), atendiendo las diferentes variables de pobreza

de las comunidades (Para más detalles, Ver [“Anexo 1: Tabla de Referencia de las Variables de Pobreza del SIUBEN”](#)).

**Tabla 1- Variables de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)**

| VARIABLE            | DEFINICION  |
|---------------------|---|
| Piso                | % Hogares en vivienda con piso de tierra                                |
| Techo               | % Hogares en vivienda con techo de materiales inadecuados               |
| Pared               | % Hogares en vivienda con paredes de materiales inadecuados             |
| Gas                 | % Hogares que cocinan con carbón o leña                                 |
| Agua Potable        | % Hogares sin instalación agua potable                                  |
| Sanitario           | % Hogares sin servicio sanitario adecuado                               |
| Energía Eléctrica   | % Hogares sin energía eléctrica   |
| Recogida Basura     | % Hogares sin servicio de recolección basura                            |
| Equipos             | % Hogares con 2 ó menos equipos básicos (nevera, estufa, lavadora, TV)  |
| Capital Humano      | % Hogares con adultos/as de 18 a 64 años semi-analfabetos               |
| Escolaridad         | % Hogares con niños/as de 6 a 16 años que no asisten a la escuela       |
| Vivienda            | % Hogares que viven en barracón, casa en hilera, cuartería, parte atrás |
| Ampliación Vivienda | % Hogares con más de 3.5 personas por cuarto                            |
| Transporte          | % Hogares sin medio de transporte privado (ni carro ni motocicleta)     |
| Tics                | % Hogares pobres sin acceso a TICs: ni teléfono fijo ni celular ni PC   |

#### Alcance de Área de Implementación de la Guía Metodológica

La Guía Metodológica para la reducción de la pobreza será de alcance nacional, ya que tanto el GCPS como la mayoría de las instituciones adscritas ejecutan proyectos sociales en toda la República Dominicana. Pero el área de implementación piloto sugerida serán las siete provincias que abarcan la Zona Fronteriza. (Para más detalles, Ver [“Anexo 2. Datos Geográficos de la Zona Fronteriza”](#)).

Para identificar claramente la meta general de la Guía Metodológica en cuanto a mejorar sustancialmente las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) de la Zona Fronteriza, es necesario conocer la situación actual de dichas provincias de la República Dominicana:

**Tabla 2- Porcentaje de Pobres según NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) en la Zona Fronteriza**

| Nombre del área geográfica      | Total de Hogares | Hogares pobres   | % Hogares pobres | % Pobres por NBI |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Total País</b>               | <b>2,671,979</b> | <b>1,080,089</b> | <b>40.4</b>      | <b>73.6</b>      |
| MONTE CRISTI                    | 34,676           | 21,250           | 61.3             | 71.7             |
| DAJABON                         | 18,265           | 9,837            | 53.9             | 70.8             |
| SANTIAGO RODRIGUEZ              | 16,423           | 7,932            | 48.3             | 76.2             |
| ELIAS PIÑA                      | 15,590           | 12,976           | 83.2             | 89.8             |
| INDEPENDENCIA                   | 13,330           | 9,713            | 72.9             | 80.3             |
| BAORUCO                         | 24,493           | 18,254           | 74.5             | 81.6             |
| PEDERNALES                      | 7,251            | 5,412            | 74.6             | 83.4             |
| <b>PROMEDIO ZONA FRONTERIZA</b> | <b>18,575</b>    | <b>12,196</b>    | <b>67.0</b>      | <b>79.1</b>      |

(Fuente Atlas de Pobreza 2014)

La tabla anterior muestra el promedio nacional de NBI (73.6%), y el promedio de la zona fronteriza como zona más pobre del país es de (79.1), por lo que esta Guía Metodológica propone la meta específica de establecer el porcentaje de NBI en la zona fronteriza al promedio nacional **(73.6%)**, según los datos publicados por el censo 2010.

### 3. Marco Legal e Institucional (Según el Gabinete Social)

#### 3.1. Marco Legal

El Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales, fue creado bajo el **Decreto numero 1082-04**, en fecha tres (3) de septiembre del 2004, con el objeto de definir y coordinar la política social del Gobierno; articular los objetivos y coordinar las acciones de los programas sociales, eliminando la dispersión y superposición de funciones; promover la articulación de la oferta de servicios sociales públicos con la demanda social a nivel nacional; y realizar el seguimiento y evaluación de impacto de los programas sociales, Según lo refiere el **Artículo 3** de dicho decreto. Por su parte el **Artículo 9** identifica las instituciones que están adscritas directamente al gabinete social por su competencia y misión, en el “**programa-13**”, entre las cuales se encuentran:

- Dirección General de Desarrollo de la Comunidad (DGDC)
- Dirección General de Desarrollo Fronterizo (DGDF)
- Fondo y Promoción de Iniciativas Comunitarias (PRO COMUNIDAD)
- Comisión Presidencial de Apoyo al Desarrollo Barrial
- Dirección General de Comunidad Digna

El **Artículo 30** del reglamento de aplicación del **Decreto 1082-04**, especifica la escogencia de nueve (9) miembros representantes de las organizaciones y redes sociales que hagan vida en cada una de las regiones definidas por el Vice-Ministerio de Planificación, anteriormente llamado Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN).

El **Artículo 32** establece la conformación de nueve (9) consejos cuyos representantes serán propuestos por el Gabinete Social, las organizaciones y redes sociales que hagan vida en cada una de los municipios que conforman dichas provincias.

El **Artículo 33**, de igual manera establece la conformación de los Consejos Municipales, compuestos por nueve (9) miembros de organización y redes que convivan en cada municipio.

**PARRAFO SEGUNDO:** Aquellos municipios de alta densidad de población y cuyo ámbito territorial urbano incluya más de un barrio, podrán crear las Comisiones Barriales, las que estarán conformadas por representantes propuestos por las organizaciones civiles de base (juntas de vecinos, parroquias, etc.), hasta un máximo de nueve (9) miembros, que al igual que en los Consejos de los distintos niveles territoriales, serán ratificados por el Gabinete Social. Estas Comisiones Barriales serán los responsables de proponer las ternas para la conformación de los integrantes de los Consejos Municipales.

Los artículos referidos anteriormente ratifican la necesidad de la utilización de las unidades de planificación local, definidas por el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP).

## 4. Lineamientos de la Guía Metodológica

### 4.1 Formulación de proyectos basados en la Guía Metodológica

La Guía Metodológica permitirá identificar una serie de proyectos por medio de los cuales se atenderán necesidades puntuales de las comunidades, por lo cual será necesario la formulación de estos proyectos tomando en cuenta los instrumentos y/o herramientas generados para estos fines según el ciclo del SNPIP (Para más detalles, Ver "[Anexo 3. Propuesta del Ciclo del SNPIP basada en la Ley 498-06](#)"), como son las mesas técnicas.

#### 4.1.1 Mesas Centrales Para El Desarrollo Territorial

Son un instrumento de coordinación y articulación entre instituciones gubernamentales del mismo sector y/o con el mismo objetivo, que desarrollan políticas, programas e iniciativas a favor de las comunidades. Estas tienen como objetivo, bajo la coordinación y apoyo técnico de MEPyD, revisar y/o ajustar el Plan Estratégico Sectorial y generar un Plan Estratégico Territorial que permita a las instituciones de un mismo sector coordinar acciones y optimizar sus recursos para dar respuesta a las necesidades identificadas por el territorio.

#### 4.1.2 Mesas Locales Para El Desarrollo Territorial

Son un instrumento de planificación y coordinación de carácter Provincial que articula los Gobiernos Locales, la Sociedad Civil y el Sector Privado, buscando crear sinergias a través de la implementación de acciones coordinadas para satisfacer las necesidades del territorio reflejadas en los Planes de Desarrollo Territoriales (Municipales/ Provinciales/ Regionales)<sup>1</sup>. Estas mesas creadas bajo la coordinación y apoyo metodológico de la DGODT funcionan bajo la dirección de las Alcaldías a través de las Oficinas Municipales de Planificación y Programación (OMPPs), y constituyen en sí mismas un instrumento del territorio de auto gestión que facilita las actividades de planificación entre el territorio y el gobierno central. Tanto el Gabinete Social como las instituciones ejecutoras, utilizan estructuras comunitarias y participativas a nivel local como plataforma de apoyo para la planeación y ejecución de los proyectos sociales, lo que facilita la implementación de la Guía Metodológica, siguiendo los requerimientos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública descritos a continuación.

#### Consejos Municipales / Provinciales de Desarrollo (CMD/CPD)

Según la ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública, los consejos de desarrollo son órganos de carácter consultivo en asuntos económicos y sociales a nivel del territorio y tienen como finalidad articular y canalizar las necesidades de los ciudadanos ante el Gobierno Central y el Gobierno Municipal.

**“ARTÍCULO 14.- Capítulo III** Los Consejos de Desarrollo estarán constituidos a nivel municipal, provincial y regional. Es la instancia de participación de los agentes económicos y sociales a nivel del territorio que tiene como función articular y canalizar demandas de los ciudadanos ante el gobierno central y el gobierno municipal. Participarán en la formulación de los Planes Estratégicos de Desarrollo Territorial según corresponda.”

<sup>1</sup> La DGODT tiene dentro de sus apuestas la conformación de los Consejos Municipales de Desarrollo (CMD) y los Planes Municipales de Desarrollo (PMD), para el fortalecimiento del desarrollo territorial. Aun no es posible la planificación en el nivel regional, ya que existe en el congreso una ley de regionalización pendiente de aprobación y el nivel provincial no tiene estructura de planificación y ejecución, por lo tanto solo podemos utilizar el nivel municipal.

Dado este marco legal, los consejos de desarrollo son las estructuras territoriales representativas de la sociedad civil organizada, avaladas por el sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP). Por lo que deben ser la plataforma territorial local para la implementación del “Programa-13”, de esta Guía Metodológica y de cualquier otro programa, subprograma y/o proyecto para el desarrollo cohesionado del territorio. (Para más detalles, *Ver “Guía de Conformación de CMD (DGODT)”*).

#### Planes Municipales de Desarrollo (PMD)

Para la reducción de la pobreza de la zona fronteriza y de cualquier otra zona del país, es necesaria la identificación de las necesidades del territorio, este proceso debe ser llevado a cabo con la participación de toda la sociedad civil organizada, la cual presentará sus necesidades más sentidas a través de un documento llamado Plan de Desarrollo, el cual será la principal herramienta de planificación del territorio y la guía de los comunitarios para identificar el nivel de desarrollo que quieren alcanzar.

**LA LEY 176-07: ARTÍCULO 122** establece que es de obligación de los ayuntamientos elaborar Planes Municipales de Desarrollo, Lo que también es ratificado por el Artículo 45 de la Ley 498-06. “El Plan Municipal de Desarrollo (PMD): establece la dirección estratégica y el compromiso del ayuntamiento con los ciudadanos durante una gestión de gobierno (4 años), especificando qué se propone lograr y cómo va a gestionar los recursos, para avanzar hacia la visión estratégica de desarrollo consensuada con los actores sociales del municipio. El PMD se centra en aquellas acciones que son prioritarias para el desarrollo de todo el territorio municipal, incluyendo su área urbana y área rural.

Estos planes son las herramientas territoriales por excelencia para promover y gestionar el desarrollo de las comunidades antes las diferentes entidades locales, naciones e internacionales, cuyo soporte legal es el sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP). Convirtiéndose de esta manera en un instrumento de planificación necesario en la implementación de esta Guía Metodológica bajo el “Programa-13”, y de cualquier otro programa, subprograma y/o proyecto para el desarrollo cohesionado del territorio. (Para más detalles, *Ver “Guía de Conformación de PMD (DGODT)”* ).

#### **4.1.3 Reunión Técnica De Planificación Mixta (Mesa Mixta)**

Es un espacio de coordinación entre el territorio y las sectoriales del Gobierno Central, que permite compartir las Estrategias, la Visión Sectorial y los Planes de Desarrollo Territoriales, priorizando las necesidades locales y acordando entre los actores un plan de trabajo de corto, mediano y largo plazo. Dando prioridad a aquellos proyectos de corto plazo cuyos resultados deberán lograr el alcance de las metas ajustadas en el Plan Estratégico Territorial desarrollado por la Mesa Central con los Planes de Desarrollo Territoriales.

#### **4.1.4 Priorización de los Proyectos de Inversión Pública**

Los territorios a ser priorizados para la ejecución de la Guía Metodológica deben ser escogidos según una serie de criterios, los cuales tendrán un valor numérico, de manera que los municipios y/o provincias que alcance la mayor puntuación serán atendidos primero. A continuación se muestra una matriz que proporcionara los datos necesarios para hacer la priorización.

**Tabla 3- Matriz de Priorización de Territorios a Intervenir**

| PROVINCIAS         | Consejo Municipal *1 | Plan Municipal *2 | Porcentaje por NBI *3 | Principal Causa de Pobreza *4  | Priorización por plan de Gobierno *5 |
|--------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|--|--------------------------------------|
| MONTE CRISTI       | 2 / 6                | 2 / 6             | 71.7                  | Por lo general la media está satisfecha, excepto las necesidades sanitaria         | Alta Prioridad                       |
| DAJABON            | 5/5                  | 5/5               | 70.8                  | Por lo general la media está satisfecha, excepto las necesidades Mun. Restauración | Media Prioridad                      |
| SANTIAGO RODRIGUEZ | - / 3                | - / 3             | 76.2                  | Necesidades de Agua y Energía menos satisfechas                                    | Media Prioridad                      |
| ELIAS PIÑA         | - / 6                | - / 6             | 89.8                  | Casi todas las necesidades más insatisfechas comparando con otras provincias       | Alta Prioridad                       |
| INDEPENDENCIA      | - / 6                | - / 6             | 80.3                  | En Promedio Necesidades Insatisfechas, mas en los Mun. Descubierta y Postrer Rio   | Alta Prioridad                       |
| BAORUCO            | - / 5                | - / 5             | 81.6                  | En Promedio Necesidades Insatisfechas en todas las variables                       | Alta Prioridad                       |
| PEDERNALES         | - / 2                | - / 2             | 83.4                  | Por lo general la media está satisfecha, excepto las necesidades Mun. Pedernales   | Alta Prioridad                       |

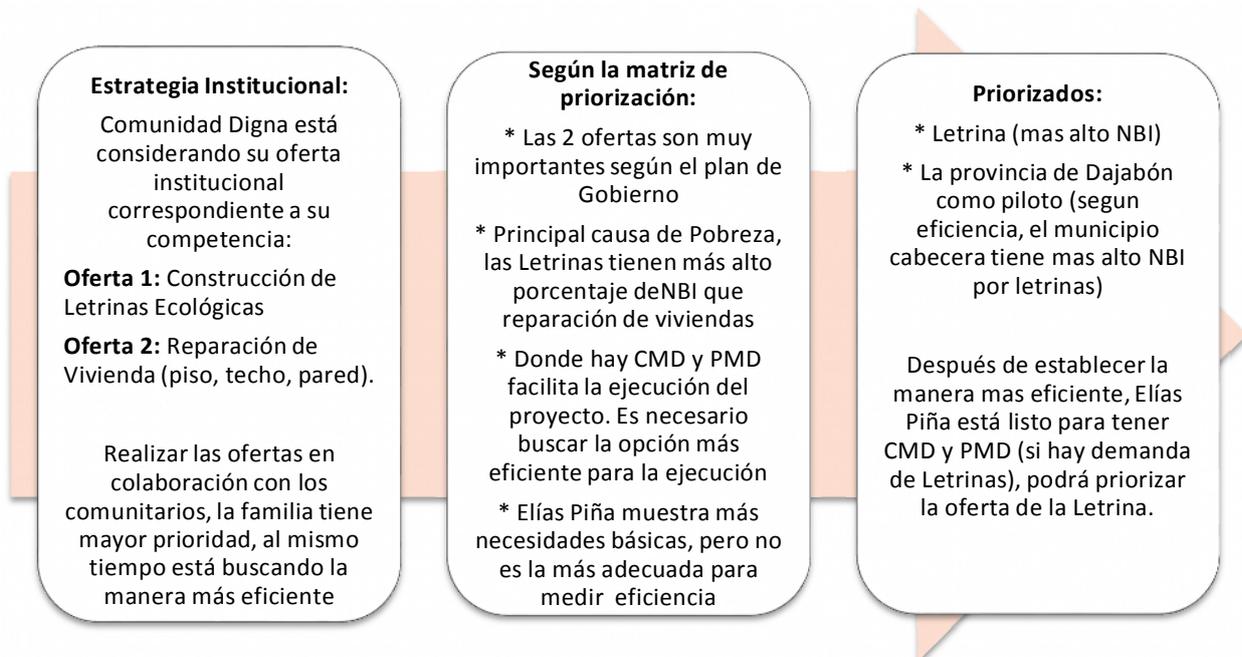
\*1 **Consejos de Desarrollo:** Las provincias o municipios poseen CMDs o No, o si están en proceso.

\*2 **Planes de Desarrollo Municipales/Provinciales:** Las provincias/municipios poseen PMDs o No, o si están en proceso.

\*3 **Porcentaje de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI):** Porcentaje de NBI de las provincias/municipios, en donde el mayor porcentaje indicará mayor nivel de pobreza general

\*4 **Principal Causa de Pobreza:** principal causa de pobreza de la provincia y/o municipio según se haya determinado a través de las variables de NBI. Las Causas de Pobreza se han definido según el análisis de los Datos Estadísticos de Pobreza (2014). (Para más detalles, [Ver "Anexo 4. Análisis de los Datos Estadísticos de Pobreza"](#)).

\*5 **Priorización por plan de Gobierno:** El Interés Institucional, El Interés Según el Plan de Gobierno, Factibilidad del territorio:



**Figura 1- Caso de Ejemplo de Metodología de Priorización para Comunidad Digna**

En conclusión este método permite identificar prioridades no solo por el interés institucional, nivel de pobreza, sino también la viabilidad y la eficiencia en la ejecución de los proyectos que atenderían las necesidades de las comunidades.

#### **4.1.5 Planificación y Formulación de Proyectos de Inversión Pública**

El Ministerio de Hacienda es el órgano rector del Sistema de Administración Financiera del Estado, al cual pertenece el Subsistema de Presupuesto y le corresponde dictar las Normas Técnicas para la formulación y discusión del anteproyecto de presupuesto. No obstante, es atribución legal del MEPYD, a través de la DGIP, entregar los insumos para la elaboración del presupuesto de inversión pública. **En ese orden, solo los proyectos de inversión que cuenten con opinión de aprobación en el SNIP y que se encuentren priorizados en el plan nacional de inversión pública, son los que las instituciones pueden considerar en su anteproyecto de presupuesto anual.**

En caso específico de Programa-13 del GCPS, la elaboración de su presupuesto está regulada por la estructura programática definida por DIGEPRES, por lo que las instituciones deben consultar sus techos con la institución cabeza de sector para elaborar su presupuesto de inversión.

Una vez conocidos los techos y habiendo hecho la priorización de la inversión pública en la institución, se determina la identificación de los proyectos. La identificación es el primer estudio que el técnico de la unidad ejecutora debe realizar, a través del cual se valora la magnitud del problema o necesidad identificada y se hace la propuesta de las posibles soluciones que pueden contribuir a resolver la problemática planteada.

#### Variables de Identificación de Proyectos

1. Introducción
2. Antecedentes o situación que da origen al Proyecto
3. Problema Central
4. Opciones de solución y selección del Proyecto
5. Objetivos del Proyecto
6. Justificación
7. Objetivos del Proyecto en el Marco de la END
8. Área de influencia y ubicación del Proyecto
9. Recursos disponibles y posibles
10. Costos y Financiación del Proyecto

(Para más detalles, **Ver "[Anexo 5. Contenidos de la identificación de los Proyectos en las Normas Técnicas](#)".**)

### Normas Técnicas

Las normas técnicas son un instructivo para la planificación y formulación de proyectos de inversión pública, que deben ser observados por cada una de las instituciones que formulan proyectos para ser ejecutados en el territorio de la república dominicana. Por lo que los proyectos identificados y formulados mediante La Guía Metodológica deberán seguir cuidadosamente estas normas para poder optar por financiamiento tan nacional como internacional, según se muestra en siguiente marco legal (Para más detalles, **Ver “Normas Técnicas de Inversión Pública”**):

**EL DECRETO NO. 493-07** asigna al Ministerio de Economía, como Órgano Rector del Sistema, la responsabilidad de poner en funcionamiento el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) que tiene como uno de sus componentes la elaboración de las Normas Técnicas, instructivos, procedimientos y Guía Metodológica General, que deben seguir las instituciones que son cabeza de sector y demás instituciones formuladoras al momento de presentar sus proyectos de inversión.

Mediante la Resolución No. 01-2010 del 18 de de junio del 2010 se establece que:

Artículo 1, PARRAFO 1: La Dirección General de Inversión Pública (DGIP) no tramitará ningún proyecto de inversión para su inclusión en el SNIP que no cumpla con la norma y procedimiento mencionada en el artículo anterior.

Artículo 2: Dicha norma deberá ser utilizada por las Instituciones del Sector Público, en materia de formulación y presentación de proyectos para su inclusión en el Plan de Inversión Pública.

Artículo 5: Quedan sujetos a estas disposiciones los organismos del Sector Público que integran las instituciones siguientes: El Gobierno Central, las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no Financieras, las Instituciones Públicas de la Seguridad Social, las Empresas Públicas no Financieras, las Instituciones Descentralizadas y Autónomas Financieras, las Empresas Públicas Financieras y los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional.

Los proyectos formulados bajo la Guía Metodológica deberán cumplir con los lineamientos establecidos por la Dirección General de Inversión Pública (DGIP), en lo referente a las normas y reglamentos para la formulación de la documentación de los proyectos a ser presentados al SNIP para su aprobación.

El Ministerio de Hacienda, deberá asignar recursos del presupuesto únicamente a los proyectos de inversión que tengan Código SNIP y cuenten con opinión de aprobación por parte del SNIP.

**LA LEY 01-12;** sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo, tiene un ámbito de aplicación para el sector público central y local. Es el marco de referencia para la formulación de los instrumentos de la planificación y presupuesto que permitan el diseño y ejecución de las políticas públicas necesarias para lograr los objetivos y metas de una visión-país a mediano y largo plazo.

Para lograr tales fines, la END 2030, establece la planificación estratégica a nivel institucional, sectorial y territorial, de manera que las mismas “guarden la necesaria articulación y coherencia entre sí y con los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP), con la finalidad de elevar su eficacia”.

De manera puntual, el artículo 94 del Reglamento de Aplicación de la ley No. 498-06, sobre Planificación e Inversión pública, dispone que los ayuntamientos deban elaborar planes municipales de inversión pública estratégica, que les permita priorizar sus acciones y presupuestarlas oportunamente.

En tal sentido los proyectos bajo la Guía Metodológica formulados por las instituciones adscritas al Gabinete Social como parte del “Programa-13”, deberán contar con la aprobación de Sistema Nacional de Inversión Pública “Código SNIP”, para poder optar por presupuesto para su ejecución.

#### 4.2 Ejecución de proyectos basados en La Guía Metodológica

Para la ejecución de los proyectos identificados mediante la Guía Metodológica dentro del Ciclo de ejecución del SNIP, utilizaremos El ciclo de PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).



**Plan (Planificar):** Se establecen las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar:

1. Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
2. Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
3. Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados.

**Do (Hacer):** Se ejecuta el plan estratégico, lo que contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución, mientras se recopilan datos para verificarlos y evaluarlos en los siguientes procesos:

1. Monitorear
2. Administración Financiera
3. Ejecución del Proyecto
4. Uso de los Recursos

**Check (Verificar):** Pasado un periodo previsto de antemano, los datos de control son recopilados y analizados, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y, en su caso, evaluar si se ha producido la mejora esperada.

1. Monitorear la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

**Act (Actuar):** En esta Etapa se implementan los resultados del estudio de caso en base a las correcciones y/o modificaciones identificadas como necesarias para mejorar el ciclo.

1. Con base en las conclusiones del paso anterior elegir una opción:
  - Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.
  - Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos.
  - Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.
2. Documentar el proceso y ofrecer una realimentación para la mejora en la fase de planificación.

### Metodología de Aplicación del Ciclo de DEMING

**Etapa - 1. PLANIFICAR (PLAN):** Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevarán a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

1. Definir el objetivo: Se deben fijar y definir claramente los límites del proyecto: ¿Qué vamos a hacer?, ¿Por qué lo vamos a hacer?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Hasta dónde queremos llegar?.
2. Recopilar los datos: Se debe investigar: ¿Cuáles son los síntomas?, ¿Quiénes están involucrados en el asunto?, ¿Qué datos son necesarios?, ¿Cómo los obtenemos?, ¿Dónde los buscamos?, ¿Qué vamos a medir y con qué?, ¿A quién vamos a consultar?
3. Elaborar el diagnóstico: Se deben ordenar y analizar los datos: ¿Qué pasa y por qué pasa? ¿Cuáles son los efectos y cuáles son las causas que los provocan? ¿Dónde se originan y por qué?. Ahora reunimos las condiciones de elegir un Plan de Acción.
4. Elaborar pronósticos: Se deben predecir resultados frente a posibles acciones o tratamientos: ¿Sabemos qué efectos provocarán determinados cambios?, ¿Debemos hacer pruebas previas?, ¿Debemos consultar a especialistas?, ¿Es necesario definir las situaciones especiales?. Frente a varias opciones adoptaremos la que consideremos mejor.
5. Planificar los cambios: Se deben decidir, especificar y planificar las acciones y los cambios a implementar: ¿Qué se hará?, ¿Dónde se hará?, ¿Quiénes lo harán?, ¿Cuándo lo harán?, ¿Con qué lo harán?, ¿Cuánto costará?.

**Etapa - 2. HACER (DO):** A continuación se debe efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según la decisión que se haya tomado y la planificación que se ha realizado. Esto es preferible hacerlo primero en pequeña escala siempre que se pueda (para revisar resultados y poder establecer ajustes en modelos, para luego llevarlos a las situaciones reales de trabajo con una mayor confianza en el resultado final).

**Etapa - 3. CHEQUEAR (CHECK):** Una vez realizada la acción e instaurado el cambio, se debe verificar. Es decir observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin olvidar de comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos chequeando si se ha logrado el objetivo previsto.

**Etapa - 4. ACTUAR (ACTION):** Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del beneficio que hemos obtenido, "saber hacer": ¿Qué aprendimos?, ¿Dónde más podemos aplicarlo?, ¿Cómo lo aplicaremos a gran escala?, ¿De qué manera puede ser estandarizado?, ¿Cómo mantendremos la mejora lograda?, ¿Cómo lo extendemos a otros casos o áreas?.

Al finalizar el ciclo y tomando en cuenta que es un proceso "de mejora continua", debemos pensar que existe un "objetivo superior" (Erradicación de la Pobreza, o bien "Satisfacción de las Necesidades Básicas"), al cual nos podemos acercar cada vez más, pero sin alcanzarlo plenamente (en un 100 %). En este caso, podemos pensar que el ciclo PDCA se transforma en una espiral de mejora. En este punto será necesario repetir el Paso 1, pero en una nueva dimensión o estado debido a la mejora realizada y allí iniciar un nuevo ciclo de mejora continua de la calidad. Es decir; una vez estabilizado el proceso en la nueva condición lograda por una mejora concretizada, proponer una nuevo ciclo PDCA para subir otro nivel en la búsqueda de la óptima calidad.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten una mejora integral de los resultados de los proyectos, mejorando continuamente la calidad en los resultados de los objetivos planteados. Por tanto si los resultados obtenidos al final del ciclo del proyecto “Actuar” no son satisfactorios según la evaluación del GCPS, las instituciones podrían ser sometidas a un proceso de evaluación y análisis técnico por el GCPS que definiría el nivel de eficiencia de estas y revelaría la necesidad de fortalecimiento de dichas instituciones.

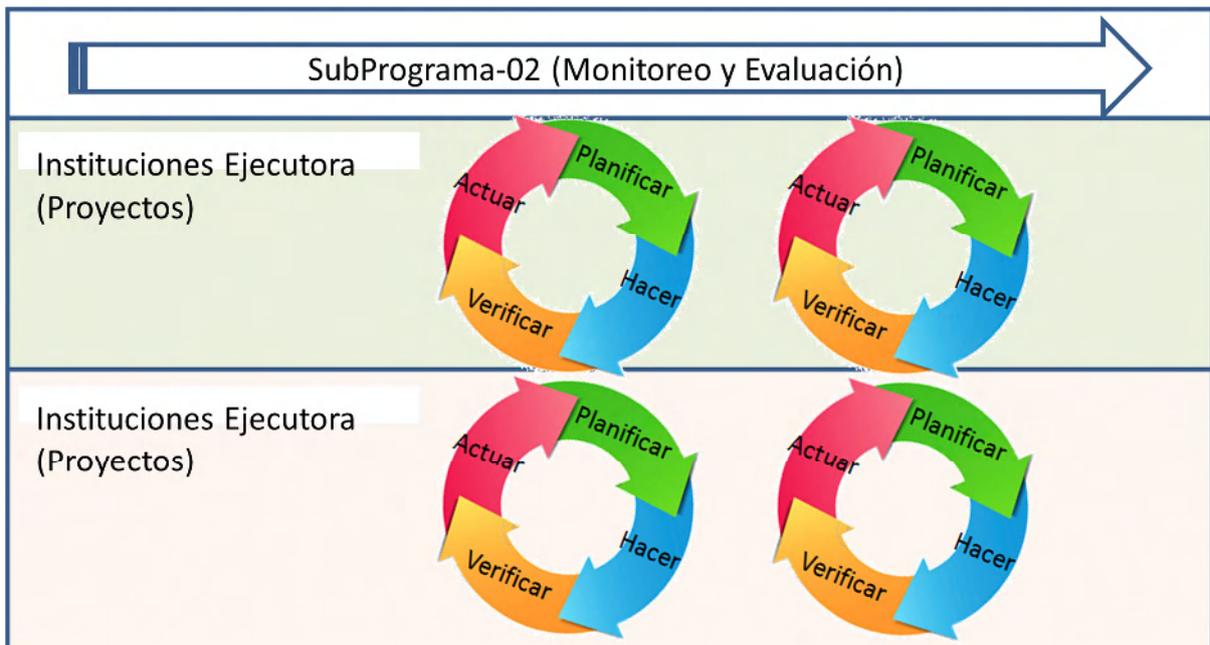


Figura 2- Monitoreo y Evaluación de la Guía Metodológica en el Programa-13 del GCPS

## 5. Estructura de Implementación de la Guía Metodológica

Actores Involucrados se presentan en la siguiente figura.



Figura 3- Actores Involucrados por Implementación de la Guía Metodológica

La asignación de los roles de los actores involucrados en la implementación y seguimiento de la Guía Metodológica será como sigue:

添付資料5：GCPS戦略策定ガイド

**Gabinete Social:**

- Dirección Ejecutiva
- Coordinador de proyectos
- Coordinador Financiero
- Coordinador Operativo (Dirección, Control, Seguimiento)

**MEPyD:**

- Enc. Seguimiento
- Enc. Consejos de Desarrollo y PMDs
- Enc. Mesas Técnicas
- Enc. Asistencia técnica para la formulación de proyectos y asignación de código SNIP

**Ejecutoras:**

- Depto. Planificación (Identificación, Formulación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos)
- Depto. de Ingeniería (Identificación y Formulación de Proyectos)
- Depto. Financiero

La siguiente tabla muestra el rol de cada uno de los actores, en cada uno de los procesos que intervienen en la Guía Metodológica;

**Tabla 4- Procesos del Nivel Territorial y Central / Gubernamental por Sector Política Social**

| Procesos   | Territorio (Municipal / Provincial / Regional) | MEPyD (DGDES / DGIP / DGODT) | Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) | Instituciones Ejecutoras* "Programa-13"  |
|--|--|------------------------------|---|--|
| 1.- Conformación de Consejos Municipales de Desarrollo y sus PMDs  | Convocatoria sociedad civil                    | DGODT, apoya creación CMD    |   |  |
| 2.- Conformación de la Mesa Técnica Central para acordar lineamiento institucional   |  |                              | Coordinación creación /mostrar lineamientos           | Acordar lineamiento                      |
| 3.- Creación/Revisión del Plan Estratégico Institucional de Gabinete Social y su Dependencias                              |  |                              | Coordinación  | Revisar/ Presentar Plan                  |
| 4.- Conformación de la Mesa Técnica Territorial (Sesión para compartir y acordar la Guía Metodológica )                    | Apoyo / Convocatoria                           | Apoyo / Metodología          | Coordinación/ Logística                               | Apoyo/ Presentación                      |
| 5.- Diagnóstico conjunto a identificar proyectos mediante la Guía Metodológica   | Levantamiento de insumos                       |                              |   | Coordinación/ Levantamiento de insumos   |
| 6.- Conformación de la Mesa Técnica Territorial (Sesión para identificar el proyecto según el plan estratégico y sus PMDs) | Formulación Ideas de Proyectos                 | Apoyo / Metodología          |   |  |
| 7.- Conformación de la Mesa Técnica Territorial (Sesión para identificar el proyecto mediante del programa y sus PMDs)     |  |                              |   | Revisión/ Acuerdo/ Selección             |
| 8.- Elaboración y Revisión de Identificación del Proyecto y Perfil del proyecto.   |  |                              | Elaboración, Revisión y Aprobación                    | Elaboración y Revisión                   |
| 9.- Revisión y Aprobación de los proyectos por la Presidencia y la DGIP  |  | Revisión y Aprobación        | Envío a MEPyD   |  |
| 10- Implementación y Monitoreo de los proyectos aprobados  |  |                              |   | Ejecución y Monitoreo                    |
| 11.- Implementación y Monitoreo de la Guía Metodológica  |  |                              | Implementación evaluación por impactos                | Presentar Informes Físicos y Financieros |

\* DGDF, DGDC, Procomunidad, Desarrollo Barrial, Comunidad Digna

## 6. Sostenibilidad y Seguimiento de la Estructura Metodológica en el Programa-13

### 6.1. Acciones Para Garantizar La Sostenibilidad

#### Reposición y Mantenimiento

Las acciones que se realicen en el marco de la presente iniciativa de inversión social dirigida a la reducción de la pobreza en la Zona Fronteriza, tienen como premisa garantizar la sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo de los proyectos a ser ejecutados, por lo que desde el principio tendrá una amplia participación de la comunidad, y contara con el compromiso de todos los beneficiarios.

En tal sentido, para garantizar la durabilidad y sostenibilidad de los proyectos ejecutados, se suscribirá un compromiso firmado con la comunidad directamente beneficiaria que permitirá vigilar el buen uso, la preservación, y el buen funcionamiento, a través del **Comité de Reposición y Mantenimiento**, el cual estará constituido por 7 a 9 personas, según el proyecto; así mismo se establecerá el compromiso de crear el **Fondo Inicial de Reposición y Mantenimiento**, conforme a recursos identificados por el Programa y de los beneficiarios directos.

**El Fondo Inicial de Reposición y Mantenimiento:** Una vez se inicie el proyecto, tendría un aporte inicial de contrapartida de parte de la comunidad directamente beneficiaria y un aporte del organismo financiador, el cual se identificara en el cuadro de Financiación de los Proyectos.

#### Capacitación Comunitaria

Durante el desarrollo de los proyectos e instalación de los mismos, se llevara a cabo un proceso intensivo de capacitación con equidad de género a los beneficiarios, a las organizaciones participantes y a las nuevas que se creen, con la finalidad de garantizar primero la participación de la comunidad, el reforzamiento de sus organizaciones, la vigilancia en la ejecución del proyecto, su sostenibilidad en el corto y mediano plazo, y la creación de conciencia en la población sobre los cambios climáticos, su repercusión y las medidas a adoptar en los casos extremos. Los temas que se abordaran en el proceso de capacitación serán los siguientes:

- ✓ Uso y mantenimiento de la instalaciones de la obra y de los equipos suministrados.
- ✓ Capacitación Social y Comunitaria
- ✓ Medio Ambiente, Cambios Climáticos y Medidas de prevención.

### 6.2. Acciones Para Garantizar El Seguimiento

El seguimiento a las distintas etapas de la Guía Metodológica y de los Proyectos en el proceso de Planificación, Ejecución y Finalización, se realizara mediante acompañamiento directo de cada etapa y procesos, monitoreo constante, informes de avance de las etapas, informe pre-final y final, así como la Evaluación orientada al proceso de diseño (ex ante), a los procesos (concurrente) o a los productos, y al impacto y efectos (ex post). Todo esto, con el objetivo de verificar, en lo más posible in situ, el estado físico, de mantenimiento y funcionalidad de los proyectos, al manejo del medio ambiente, el financiamiento de la obra, así como el involucramiento de los usuarios en su sostenibilidad, a fin de medir el impacto social y económico del Programa-13 en el nivel local y municipal, a la luz de los indicadores de objetivos, logros y resultados, identificados en la presente Guía. El seguimiento y las

evaluaciones planteadas en el presente marco deberán satisfacer las expectativas esperadas, a la vez de convertirse en una herramienta progresiva y de forjadores de estructuras permanente, extensiva a todos los proyectos del Programa-13, de modo que permita potencializar los objetivos de la instituciones involucradas y del financiamiento tanto nacional como internacional, para que los proyectos sociales cumplan su rol de funcionales y sostenibles.

## 7. Evaluación por Impactos

Tradicionalmente los proyectos son evaluados en su ejecución presupuestaria y física, sin medir el impacto que estos pudieran tener sobre los beneficiarios. Por tal razón es muy importante identificar cual es la metodología más adecuada para hacer una evaluación c (Antes - Después) por impactos, ya que este diseño permite comparar la situación inicial de la población objetivo contra la situación final es decir la relación causa-efecto entre el proyecto y sus resultados.

Para una correcta medición Pre-Post (Antes - después) de los impactos de estos proyectos en el territorio, se deberán considerar los impactos **Institucionales, Sociales, Económicos y Medioambientales** como parte del proceso sistémico e integral, que considera tanto los factores endógenos como los factores exógenos relacionados con el desarrollo del territorio. Estos cuatro (4) impactos se corresponden con los cuatro (4) Ejes de la END, por tanto la evaluación de estos impactos permitirá a su vez reconocer el cumplimiento de las metas de la END.

**Tabla 5- Ejes de la Estrategia Nacional de Desarrollo**

|              |  |
|--------------|--|
| <b>Eje1.</b> | Un Estado con instituciones eficientes y transparentes, al servicio de una ciudadanía responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve el desarrollo y la convivencia pacífica                   |
| <b>Eje2.</b> | Una sociedad cohesionada, con igualdad de oportunidades y bajos niveles pobreza y desigualdad  |
| <b>Eje3.</b> | Una economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento alto y sostenido con empleo decente, y se inserta de forma competitiva en la economía global |
| <b>Eje3.</b> | Un manejo sostenible del medioambiente y una adecuada adaptación al cambio climático   |

Esta Guía Metodológica se enfocara en la integración y articulación de los cuatro impactos del enfoque territorial, ya que la pobreza no puede ser atendida enfocando áreas particulares, sino que tanto las políticas públicas como los proyectos deben tener un enfoque integral y cohesionado para lograr las metas de la END y reducir y/o erradicar la pobreza.

**Tabla 6- Impactos y sus Variables para la evaluación del Desarrollo Territorial**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Social:</b> Fortalecimiento de las capacidades humanas del territorio y mejoramiento de las infraestructuras del hogar y de la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de la Calidad de vida.</li> <li>✓ Aumento de las capacidades locales para Formulación y seguimiento de Proyectos de Inversión Pública</li> <li>✓ Autogestión de recursos Económicos</li> </ul> | <p><b>Institucional:</b> Fortalecimiento de las instituciones a nivel local, en los temas de Coordinación, planificación, monitoreo y evaluación. Además del fortalecimiento de las relaciones Gobierno Central-Gobierno Local.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinación y Planificación interinstitucional,</li> <li>✓ Fortalecimiento Institucional,</li> </ul> |
| <p><b>Económico:</b> Mejoramiento de la satisfacción de las necesidades básicas de las familias y aumento de su calidad de vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejoramiento de nivel de ingresos por familia</li> <li>✓ Mejoramiento del nivel de escolaridad.</li> <li>✓ Mejoramiento de la satisfacción de necesidades básicas</li> </ul>  | <p><b>Medioambiental:</b> Mitigación de los impactos negativos al medioambiente y aprovechamiento de los recursos naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medición y reducción de efectos perjudiciales al medio ambiente.</li> <li>✓ Aprovechamiento y reutilización de recursos medioambientales</li> </ul>  |

Con la implementación de esta metodología de evaluación el GCPS podrá valorizar los resultados de los proyectos a través de la identificación de los niveles de satisfacción de los comunitarios y el aumento de su calidad de vida, según se refiere en la tabla anterior.

**SOCIAL:** El objetivo es que las comunidades seleccionadas para ser atendidas participen de todas las etapas del proceso de implementación de la política. Para ello se establecerán mecanismos de participación, concertación, información y comunicación, a través de los Consejos de Desarrollo Municipales/Provinciales, que faciliten la apropiación ciudadana de la intervención. El objetivo es capacitar a las comunidades (Sociedad Civil, Organizaciones Comunitarias, Líderes Territoriales y ONG's) en el análisis y la formulación de respuestas a los problemas locales. A eso se llega mediante acciones de formación, capacitación, asistencia técnica, difusión y ejecución de proyectos, pero también, y fundamentalmente, a través de espacios de diálogo (Mesas Locales para el Desarrollo), en los que se intercambian conocimientos e intereses en un marco de relaciones de confianza. Posteriormente, se priorizaran las acciones destinadas a la población de mayor vulnerabilidad social y económica.

Variables posibles en la evaluación de la Guía Metodológica:

- **Deserción escolar promedio:** Porcentaje de alumnos que han abandonado la escuela por tener que dedicarse a alguna actividad laboral
- **Porcentaje de hogares con estándar básico de la comunidad:** Aumento de la calidad de la vivienda, basada en la calidad de los materiales y artículos y en la adquisición de servicios indispensables según el promedio de los hogares de la comunidad.
- **Conciencia Bienestar comunitario:** Aumento de actividades culturales /deportivas, servicios sociales, etc.
- **Porcentaje de cobertura de Energía Eléctrica y Agua comunitaria:** (servicios básicos en los hogares de la comunidad)

**INSTITUCIONAL:** La Guía Metodológica bajo la dirección del Gabinete Social, tienen la capacidad de coordinar integralmente las acciones de todas las dependencias y/o actores involucrados; **Primero en el Nivel Local**, donde en un Municipio/Provincia de una determinada región se promoverán alianzas con: El sector privado, las ONGs, los organismos internacionales y con las organizaciones comunitarias. **Segundo en el Nivel Gubernamental**, donde se concertaran alianzas con todas las instituciones del gobierno central y organismos de cooperación internacional en el marco de sus competencias institucionales, articulando entre ambos niveles para el logro de objetivos específicos en un mismo espacio geográfico-espacial.

Variables posibles en la evaluación de la Guía Metodológica:

- **Servicios comunitarios:** Aumento de servicios públicos; municipales, de salud, educación, etc.
- **Cobertura de Beneficiarios por servicios comunitarios:** Numero de personas beneficiarias de los servicios públicos.
- **Tiempo de respuesta a las necesidades servicios comunitarios:** Capacidad de atender las demandas territoriales en el corto, mediano y largo plazo.

**ECONOMICO:** Comprende la puesta en ejecución de varias estrategias de Desarrollo Económico Local Endógeno, mediante la activación, motivación y dinamización de las capacidades emprendedoras locales, que permitirían la generación de nuevas actividades productivas, la creación de nuevos empleos, el dinamismo de las actividades comerciales y por ende el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. Dentro de este componente impulsaremos los Proyectos de: Fomento a las PyMES y MIPyMES, Energía Renovable, Marca Territorial, Negocio Internacional, entre otros.

Variables posibles en la evaluación de la Guía Metodológica:

- **Reducción de Gastos Médicos:** La satisfacción de las necesidades básicas y reducirían las enfermedades y por ende los gastos en médicos y medicinas.
- **Vida útil de los artículos del hogar:** El aumento en la calidad de los materiales de las viviendas proporcionarían más larga duración a los artículos del hogar, disminuyendo el deterioro por efectos naturales.
- **Plazas de Negocios:** incorporación de nuevas infraestructuras deportivas, recreativas, educativas y culturales, crearían nuevas plazas de negocios que a su vez generarían nuevos empleos y contribuirían al aumento de los ingresos de los hogares).
- **Calidad de la Alimentación:** El aumento de los ingresos en los hogares y la reducción en los gastos podría contribuir a mejorar la alimentación de las familias.

**MEDIOAMBIENTAL:** En esta etapa es necesario identificar y evaluar los impactos ambientales que pueden generar las actividades propuestas en cada fase de los proyectos; sean estas probables o no, positivas o negativas, directas o indirectas, reversibles o irreversibles, locales o regionales, temporales, permanentes o periódicas. Dependiendo de la naturaleza y características de cada caso en particular, se debe estimar la magnitud de los impactos (poco significativa, baja, moderada o significativa). En estos

proyectos, se deben cuantificar los impactos cada vez que sea posible; por ejemplo, la cantidad de suelo que se puede perder, el grado de erosión que pueda tener lugar o el número de especies forestales que corren el riesgo de desaparecer del área del proyecto.

Variables posibles en la evaluación de la Guía Metodológica:

- **Deforestación:** Reducción de la utilización de madera en los hogares
- **Erosión de los Suelos:** Disminución en la deforestación y utilización de recursos naturales
- **Contaminación:** Reducción debido a construcción de infraestructuras sanitarias y al tratamiento de los desechos

### 8. Indicadores e Impactos

En la Guía Metodológica se han identificado una serie de objetivos específicos, orientados a la satisfacción de las necesidades básicas de la población de las provincias de la zona fronteriza. A continuación se muestra los objetivos específicos según cuatro los (4) impactos definidos anteriormente:

#### 8.1. Acceso y calidad de servicios indispensables

| Resultados Esperados  | Indicador  | Aspecto Social  | Aspecto Institucional  | Aspecto Económico  | Aspecto M. Ambiental                                     |
|---|--|---|--|--|--|
| Aumento de la cobertura Fuente de Agua  | - Numero de Viviendas con acceso a agua servida<br>- Numero de Beneficiarios<br>- Numero de Viviendas con acceso a agua servida<br>- Numero de parcelas con acceso a agua para riego | - Mejoramiento del nivel de satisfacción<br>-Mejoramiento de los Niveles de Salubridad        | - Aumento de la Infraestructura Hídrica Nacional                     | No identificado por falta de información   | - Reducción de los daños al Medio Ambiente               |
|   |  | - Aumento de la producción de Agua Potable.<br>- Aumento de la Producción de agua para riego. | - Aumento de la Infraestructura Hídrica Nacional                     | - Aumento de la Producción Agropecuaria  | No identificado por falta de información                 |
| Aumento cobertura y Mejoramiento de Servicios Básicos de Educación Inicial y Básica | -Nivel de Escolaridad del/la Jefe/fa del Hogar<br>-Numero de Personas con Escolaridad Media por Hogar<br>-Índice de Alfabetismo por Hogar  | -Aumento del Capital Social   | - Aumento del número y la Calidad de las Infraestructuras Educativas | -Aumento de los Empleos<br>-Aumento de los negocios informales                   | - Mayor conciencia en el uso de los recursos naturales   |
| Aumento cobertura y Mejoramiento de los Servicios Sanitarios                        | - Numero de Familias con Acceso a Servicios Sanitarios Adecuados   | - Mejoramiento del nivel de satisfacción  | No identificado por falta de información                             | -mayor posibilidad de adquisición de equipos para el hogar                       | - Reducción de la contaminación de los suelos y los ríos |
| Mejoramiento de la Calidad de la Vivienda   | -Número de Viviendas con Piso de Cemento   | - Disminución de los riesgos de enfermedades  | No identificado por falta de información                             | No identificado por falta de información   | No identificado por falta de información                 |
| Aprovisionamiento de Viviendas  | - Numero de viviendas Construidas<br>-Numero de Familias con viviendas dignas  | - Mejoramiento del nivel de satisfacción<br>-Embelleciendo del Entorno                        | No identificado por falta de información                             | - Mejoramiento del nivel de Satisfacción<br>-mayor posibilidad de adquisición de | No identificado por falta de información                 |

|  |  |  |  |                       |  |
|--|--|--|--|-----------------------|--|
|  |  |  |  | equipos para el hogar |  |
|--|--|--|--|-----------------------|--|

## 8.2. Acceso y Calidad de Servicios Municipales / Provinciales

| Resultados Esperados   | Indicador  | Aspecto Social   | Aspecto Institucional  | Aspecto Económico  | Aspecto M. Ambiental                     |
|--|--|--|--|--|--|
| obertura Vial Ampliada y Mejorada  | - Kilómetros de Aceras y Contenes<br>- Kilómetros de calles pavimentadas<br>- Numero de Puentes Rurales para conectar calles y Caminos Vecinales | - Mejoramiento de la comunicación vial entre Comunidades.<br>- Reducción en la tasa de mortalidad<br>- Mayor posibilidad de Acceso a los servicios básicos<br>- Embellecimiento del la comunidad | No identificado por falta de información   | - Aumento de actividades comerciales.<br>- Aumento del poder adquisitivo de las familias.<br>- Aumento de las transacciones de bienes y servicios. | No identificado por falta de información |
|  | - Kilómetros de calles asfaltadas<br>- Numero de Puentes Reparados<br>- Kilómetros de Aceras y Contenes reparados                                | - Mejoramiento de la comunicación vial entre Comunidades.<br>- Reducción en la tasa de mortalidad<br>- Mayor posibilidad de Acceso a los servicios básicos<br>- Embellecimiento del la comunidad | No identificado por falta de información   | - Aumento de actividades comerciales.<br>- Aumento del poder adquisitivo de las familias.<br>- Aumento de las transacciones de bienes y servicios. | No identificado por falta de información |
|  | - Kilómetros de Caminos Vecinales rehabilitados.<br>- Numero de comunidades conectadas   | - Reducción en la tasa de mortalidad<br>- Mayor posibilidad de Acceso a los servicios básicos  | No identificado por falta de información   | - Aumento de actividades comerciales.<br>- Aumento del poder adquisitivo de las familias.<br>- Aumento de las transacciones de bienes y servicios. | No identificado por falta de información |
|  | - Kilómetros de Carretera construidos<br>'- Kilómetros de carretera reparados.<br>'- Comunidades conectadas                                      | - Mejoramiento de la comunicación vial entre Comunidades.<br>- Reducción en la tasa de mortalidad<br>- Mayor posibilidad de Acceso a los servicios básicos<br>- Embellecimiento del la comunidad | No identificado por falta de información   | - Aumento de actividades comerciales.<br>- Aumento del poder adquisitivo de las familias.<br>- Aumento de las transacciones de bienes y servicios. | No identificado por falta de información |
| Aumento de la satisfacción de los locales por mejoramiento de la Cultura, Deporte Recreación y Esparcimiento | - Numero de personas practicando deporte.<br>- Numero de disciplinas deportivas  | - Aumento de las actividades Deportivas<br>- Aumento de las actividades sociales<br>-Disminución de actividades delictivas   | - Aumento de la cantidad y capacidad de infraestructuras físicas para la realización de actividades sociales | - Aumento del comercio vía negocios informales   | No identificado por falta de información |
|  |  | - Aumento de las actividades Deportivas<br>- Aumento de las actividades  | - Aumento de la cantidad y capacidad de  | - Aumento del comercio vía negocios informales   | No identificado por falta de información |

|  |                           |   |  |  |  |
|--|---------------------------|---|--|--|--|
|  |                           | sociales<br>-Disminución de actividades delictivas  | infraestructuras físicas para la realización de actividades sociales |  |  |
|  | - Numero de integrantes   | - formación social, moral y religiosa de las personas<br>- Disminución de la delincuencia.          | - Infraestructura física que podría usarse como refugio              | No identificado por falta de información | No identificado por falta de información |
| Ampliada la cobertura de Beneficiarios de Servicios Básicos de Salud | - Numero de Beneficiarios | - Reducción de la tasa de mortalidad<br>- Aumento del número de beneficiarios de servicios de salud | - Ampliación de la cobertura geográfica de servicios de salud        | - Disminución de los costos de salud     | No identificado por falta de información |
|  | - Numero de Beneficiarios | - Reducción de los riesgos de salud   | - Ampliación de la cobertura geográfica de servicios de salud        | - Disminución de los costos de salud     | No identificado por falta de información |

### 8.3. Creación y fortalecimiento de capacidades técnicas para el desarrollo local

| Resultados Esperados  | Indicador   | Aspecto Social   | Aspecto Institucional                              | Aspecto Económico                         | Aspecto M. Ambiental                                   |
|---|---|--|--|---|--|
| Aumentada la capacidad, la oferta y la cobertura de la formación técnico vocacional | - Numero de Personas Capacitadas<br>- Oferta Curricular                                     | - Fortalecimiento de organizaciones comunitarias<br>-Aumento de las capacidades técnicas | -Fortalecimiento de las instituciones comunitarias | - Fomento al Emprendimiento y a las PyMES | - Mayor conciencia en el uso de los recursos naturales |
| Aumentada la Equidad de Genero  | - Numero de Mujeres Capacitadas<br>- Numero de Mujeres integradas a actividades productivas | - Fortalecimiento del Liderazgo Femenino<br>- Promoción de la Equidad de Genero          | -Aumento de recursos humanos femeninos con calidad | - Aumento de las PyMES                    | - Mayor conciencia en el uso de los recursos naturales |

La tabla anterior muestra los resultados esperados relacionados al Plan de Gobierno y a los objetivos de las instituciones adscritas al Gabinete Social, por lo que el logro de estos resultados se reflejaran en el cumplimiento de las metas del sector Políticas Sociales, las cuales serán medidas o verificadas a través de los indicadores referidos en dicha tabla, que hemos tomado de las variables de NBI del SIUBEN y de la producción misma de las instituciones adscritas bajo el Programa-13. La importancia del logro de estos objetivos se verá reflejada en los impactos que estos tendrán en los territorios a través de proyectos de inversión pública planificados y ejecutados con cadena de valor.

## 9. Conclusión

En conclusión con la Guía Metodológica como instrumento de aplicación del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Publica (SNPIP), estamos enfocando un conjunto de procedimientos, metodologías y herramientas en la Guía, que permitirán a las instituciones vinculadas a la realización de proyectos del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) alcanzar de forma efectiva las metas

particulares del sector de Políticas Sociales y las metas definidas en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), fortaleciendo las capacidades institucionales de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos de inversión pública, por medio de los cuales serán atendidas las necesidades básicas de la población.

La implementación de las metodologías PDCA “Ciclo de Mejora Continua de la Calidad” y Evaluación de Impactos pre-post, permitirán al Gabinete Social y sus áreas especializadas en monitoreo y evaluación, mejorar considerablemente en los procesos y técnicas de seguimiento de las actividades y procesos institucionales, cuyo propósito será el logro de las objetivos institucionales y sectoriales con el máximo nivel posible de calidad. El proceso de implementación de esta Guía Metodológica estará sujeto al ciclo definido por el SNPIP y al calendario de actividades con que cuenta el Gabinete Social para dar respuesta a las necesidades de las comunidades.