

グアテマラ共和国
地方自治体能力強化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 29 年 1 月
(2017 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
J R
17-005

グアテマラ共和国
地方自治体能力強化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 29 年 1 月
(2017 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

独立行政法人国際協力機構は、グアテマラ政府より技術協力の要請を受け、「地方自治体能力強化プロジェクト」を、2013年3月から2016年9月まで、3年6ヶ月の計画で実施しています。

今般、事業が終了を目前に控え、事業の活動の進捗状況、実績を整理・確認するとともに、事業について評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行うため、2016年5月15日から5月28日まで、終了時評価調査を行いました。

本報告書は、同調査団による協議結果及び評価結果を取りまとめたものであり、本事業終了後の持続的な体制構築に資するとともに、今後のグアテマラにおける地方行政の能力強化を進める上での指針となることを祈念します。最後に、本調査にご協力とご支援を頂いた内外関係者の方々に深い謝意を表します。

2017年1月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 井倉 義伸

目 次

序文	i
略語表	v
終了時評価結果要約表（和文）	vii
終了時評価結果要約表（英文）	xvii
第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の背景	1
1-2 調査目的	2
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
1-5 プロジェクト概要	4
第2章 評価の方法	5
2-1 評価の方法	5
2-2 評価の調査項目	5
2-3 情報収集方法	6
第3章 プロジェクトの実績	7
3-1 投入の実績	7
3-2 成果の達成度	8
3-3 プロジェクト目標の達成度	16
3-4 実施プロセス	19
第4章 評価結果	21
4-1 妥当性	21
4-2 有効性	22
4-3 効率性	23
4-4 インパクト	24
4-5 持続性	25
4-6 結論	27
第5章 提言と教訓	28
5-1 提言	28
5-2 教訓	29
第6章 団長所感	32

付属資料

1. 討議議事録 (MM) (英文)	39
2. 討議議事録 (MM) (西文)	101
3. PDM ver.4	165
4. 評価グリッド (和文)	169

略 語 表

略語	正式名称（英訳）	和訳
AGUABEJA	Association of the Ex Trainees of Japan	帰国研修員同窓会
CCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
COCODE	Community Development Council	コミュニティ開発審議会
CODEDE	Department Development Council	県開発審議会
COMUDE	Municipal Development Council	市開発審議会
COMUSAN	Municipal Commission of Food Security and Nutrition	市食糧安全保障審議会
CONALFA	National Committee of Literacy	国家識字委員会
CONRED	National Coordinator for Disaster Reduction of Guatemala	国家災害対策調整委員会
DMP	Municipal Direction of Planning	市計画局
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MAGA	Ministry of Agriculture, Livestock and Food	農牧食糧省
MIDES	Ministry of Social Development	社会開発省
MM	Minutes of the Meeting	協議議事録
OMM	Municipal Office for Women	市女性支援室
ONG	Non-Governmental Organization	非営利組織（NGO）
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画表
POA	Annual Plan of Operation	年間活動計画
Prodeca GL	Project for the Capacity Development of the Local Governments	地方自治体能力強化プロジェクト
REDCAM	Network of the Central America, Caribbean and Mexico for Participatory Rural Development	中米・カリブ・メキシコ地域参加型村落開発ネットワーク
SEGEPLAN	Secretary of Planning and Programming of the Presidency	大統領府計画庁
SNIP	Information System of the Public Investment	公共投資情報システム
SOSEP	Secretary of Social Works of the First Lady	大統領夫人社会事業庁
UPEM	Unit of the Municipal Economic Promotion	市経済促進部
UTAM	Agro-technical Unit of the Municipality	市経済技術部
UTD	Department Technical Unit	県技術支援委員会

終了時評価結果要約表（和文）

1. 案件の概要	
国名：グアテマラ共和国	案件名：地方自治体能力強化プロジェクト
分野：ガバナンス・地方行政	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部ガバナンスグループ	協力金額（評価時点）：2.2 億円
協力 期間	(R/D)：2012 年 12 月 17 日 2013 年 3 月～2016 年 9 月
	先方関係機関：大統領府企画庁（SEGEPLAN） 日本側協力機関：なし
	他の関連協力：国別研修「公共政策の立案能力向上」（2005 年～2007 年）、個別専門家「貧困削減に向けた地方行政能力強化アドバイザー」（2010 年～2012 年）
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>グアテマラでは半数の人口が貧困層に区分され、特に地方部に貧困層が集中しており、同国政府は貧困削減の取り組み強化に取り組んでいる。地方分権化として開発審議会制度を通じて地域住民のニーズに沿った開発計画策定を目指している。しかしながら、市は分権化によって移譲された権限や配賦された開発資金を十分に活かしきれておらず、また他の組織との調整も十分にできていなかった。JICA は国別研修「公共政策の立案能力向上」、個別専門家派遣により、同国西部の 3 県（サンマルコス県、ウエウエテナンゴ県、キチェ県）の自治体を支援してきた。これらの支援による成果を踏まえ、市が実施する社会開発事業の計画、実施、モニタリング、評価を強化する技術協力が SEGEPLAN により要請された。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>本プロジェクトは、グアテマラ西部の 3 県 8 市（サンマルコス県（イシチグアン市、シビナル市）、ウエウエテナンゴ県（テクティタン市、ユニオン・カンティニル市、サンマテオ・イシタタン市）、キチェ県（ウスパンタン市、サンバルトロメ・ホコテナンゴ市、カニジャ市））において市の社会開発事業のマネジメントを向上させることを目標として、その枠組み及び手法を体系化し、市役所関係者に対する研修を行い、パイロット・コミュニティにおいて生活改善活動を試行した。</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>パイロット市において市民の生活状況が改善する。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>パイロット市において市役所による社会開発事業の計画策定・予算化・実施・モニタリング評価（M&E）が改善する。</p> <p>(3) 成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 生活改善アプローチを取り入れた市役所による社会開発事業の実施体制のためのマネジメント枠組みが構築される。 2. 自治体の能力評価結果及び管轄事項に基づき、市役所による社会開発事業にかかるプ 	

プロジェクトサイクルマネジメントの手法が体系化される。

3. パイロット市の市幹部、市役所職員の市役所による社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメントについての知識が向上する。
4. パイロット市の市長、市幹部、市役所職員の生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業のプロジェクトサイクルマネジメントの実施能力が向上する。
5. パイロット市における市役所による社会開発事業のアプローチの理解が促進される。
6. パイロット市から得られた先進事例（グッドプラクティス）と経験をパイロット市及びその他の市で共有するための仕組みが構築され、機能する。

(4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額 2.2 億円

長期専門派遣 4 人、研修員受入（本邦）29 人、研修員受入（第三国）25 人、機材供与（PC、オフィス機器等）、ローカルコスト負担

グアテマラ側：

カウンターパート配置、土地・施設提供、ローカルコスト負担

2. 評価調査団の概要

調査者	団長 / 総括：武田長久 JICA 国際協力専門員	
	評価企画：木全洋一郎 JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム企画役	
	評価分析：野口純子 一般財団法人国際開発機構主任研究員	
	通訳：渡辺香容子 株式会社テクノ・スタッフ通訳	
調査期間	2016 年 5 月 15 日～2016 年 5 月 28 日	評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

3-1-1 プロジェクト目標の達成度（一部達成）

「パイロット市において市役所による社会開発事業の計画策定・予算化・実施・モニタリング評価（M&E）が改善する。」

2015 年までの政権により年間活動計画（POA）に反映された社会開発事業の件数は増加したが、政権交代のあったパイロット 5 市では成果 3 で述べるように市役所幹部・職員の能力向上は途上にあることを考えると、現時点でパイロット 8 市の社会開発事業が改善したと結論付けることはできないため、プロジェクト目標の達成度は部分的である。

指標	<ol style="list-style-type: none">1. 本プロジェクトで作成したガイドブックに記載されたプロセスと手続きに従い実施・運営される生活アプローチを取り入れたプロジェクトが、2016 年の市政予算に前年と比較し多く採択される。2. 本プロジェクト終了までに、生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業が実施されたコミュニティのコミュニティ開発審議会（COCODE）のメンバーのうち、80%超が社会開発事業の実施体制が改善したと回答する。
----	---

実績	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2016年に生活改善事業12件がPOAに計上された。2015は11件であった。それ以前は0件であった。 2. 現地調査で訪問したパイロット・コミュニティのCOCODEメンバーによると、市の普及員の定期的な訪問により生活改善アプローチに関する新しい知識を得て、地域にある資源を使って活動を展開できるようになった。しかし、他COCODEからの情報は入手できなかったため、80%超が社会開発事業の実施体制が改善したかは判断できなかった。
----	---

3-1-2 成果の達成度

(1) 成果1 (ほぼ達成)

「生活改善アプローチを取り入れた市役所による社会開発事業の実施体制のためのマネジメント枠組みが構築される。」

市役所の社会開発事業マネジメントを支援するSEGEPLANの役割が明確となり、大半の市で組織間調整が行われて社会開発事業を実施している。

指標	<ol style="list-style-type: none"> 1. プロジェクト終了時に生活改善アプローチを取り入れた市役所による社会開発事業実施におけるSEGEPLANの責任、役割を記載した文書が作成されている。 2. 関係組織間の調全体制を記載した正式文書がそれぞれの市で作成される。 3. 市に対する政府技術分野機関からの技術支援が増加する。
実績	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「地方自治体能力強化プロジェクトの出口戦略」が2016年3月に作成され、SEGEPLANの合意を得ている。この文書には、市役所が生活改善アプローチを用いて社会開発事業をマネジメントするにあたりSEGEPLANが促進する際の役割が説明されている。 2. 5市において、組織間調整に関する内規が作成された。他3市では組織間調整に関する正式文書はまだないが、組織間調整のもと社会開発事業が実施されている。 3. 6市において、生活改善事業を実施する際に政府系機関、NGO、国際機関他から技術支援を受けている。

(2) 成果2 (ほぼ達成)

「自治体の能力評価結果及び管轄事項に基づき、市役所による社会開発事業にかかるプロジェクトサイクルマネジメントの手法が体系化される。」

社会開発事業マネジメント、普及員業務、文書管理に関する資料が作成されている。

指標	<ol style="list-style-type: none"> 1. プロジェクト終了までに市長、市幹部、市役所技術職員を対象とする、生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメント手法に関するガイドブック及び教材が提供可能な状態になる。 2. プロジェクト終了までに市普及員を対象とする、生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメント手法に関するマニュアル及び教材が提供可能な状態になる。 3. 市長、市幹部、市役所技術職員を対象とした文書管理に関する一連の教材が確立している。
実績	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「生活改善アプローチによる市社会開発事業ガイドブック」（第2版）が2016年3月に「組織間調会議事例集」が2016年1月に作成された。 2. 「普及員合同研修プレゼン資料」、「ファシリテーターガイド」、「家庭訪問票」が作成された。「普及員マニュアル」案は2016年6月末完成予定。 3. 「文書管理ガイドブック」が作成され、SEGEPLANと全パイロット市に配布された。

(3) 成果3（一部達成）

「パイロット市の市幹部、市役所職員の市役所による社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメントについての知識が向上する。」

市役所関係者を対象とした研修は計画どおり実施され、普及員の理解度も計画以上に向上した。しかしながら、2015年の選挙で半数以上の人員が交代しており、政権交代以前の知識が失われている可能性がある。

指標	<ol style="list-style-type: none"> 1. プロジェクト終了までに、パイロット市において、市幹部、市職員、地域リーダーを対象に計画された研修の80%が実施される。 2. プロジェクト終了までに、各パイロット市における研修に研修対象者の90%以上が参加する。 3. 研修終了時の理解度テストの結果、受講者全体の80%が合格している。 4. プロジェクト終了までに、パイロット市から持続的でアクセス可能な研修実施機関・内容が明確になる。
実績	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2014年10月から2016年5月までに計画された、市幹部・普及員対象の研修12コースのうち、11コースが実施された（実施率91%）。 2. 市役所関係者を対象とした研修の参加率109%。本邦研修の参加率79%、第三国研修の参加率100%。 3. 第9回普及員研修（2015年11月）では92%の研修員がテストに合格した。 4. ダ・ヴィンチ大学（ウェウエテナンゴ県）が生活改善アプローチのディプロマコースの実施機関となる予定。

(4) 成果4（ほぼ達成）

「パイロット市の市長、市幹部、市役所職員の生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業のプロジェクトサイクルマネジメントの実施能力が向上する。」

パイロット市において生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業がガイドブックに

則って実施されている。文書管理については診断・モニタリングはされていない。

指標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2016年に、各パイロット市におい生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業の75%が成果2で取りまとめられた手順及びフォーマットに則って実施されている。 2. 少なくとも16の生活改善アプローチを実践するグループが、活動の計画、実施、モニタリング、評価を行う。 3. プロジェクト終了までに全てのパイロット市において、文書管理が実践され、プロジェクトで作成する文書管理状況基準に基づく診断結果が1段階以上あがる。
実績	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2015年と2016年において、パイロット7市において計23件の生活改善アプローチを用いた社会開発事業・活動がガイドブックに則って実施されている。 2. 全パイロット市で合計38の生活改善グループが活動を実施している。31グループが生活改善活動を開始し、このうち15グループが、生活改善事業19件のプロジェクトサイクル（計画-実施-評価）を完了した。 3. 文書管理に関する診断はこれまで行われていない。

(5) 成果5（一部達成）

「パイロット市における市役所による社会開発事業のアプローチの理解が促進される。」
生活改善アプローチへの理解は促進されているが、全パイロット市での情報は入手できなかった。

指標	1. パイロット市において、さらに16コミュニティが生活改善アプローチ導入に関して興味を示す。
実績	1. パイロット1市で生活改善アプローチの説明を受けた14コミュニティが同アプローチの活用に関心を示した。パイロット6市の市開発審議会（COMUDE）で生活改善アプローチが紹介された。

(6) 成果6（ほぼ達成）

「パイロット市から得られた先進事例（グッドプラクティス）と経験をパイロット市及びその他の市で共有するための仕組みが構築され、機能する。」
パイロット市の社会開発事業マネジメントに関するグッドプラクティスの共有イベントは対象県の全市で開催されているわけではないが、パイロット市のグッドプラクティスを他市と共有するための手段と内容は体系化されつつある。

指標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生活改善アプローチのガイドブックやマニュアルの内容にグッドプラクティスが3つ取りまとめられる。 2. 案件終了までにパイロット市のグッドプラクティス共有イベントがパイロット市ごと、県ごとに、それぞれ1度ずつ行われる。 3. パイロット県において、新しく9市が生活改善アプローチ導入に関して興味を持つ。 4. パイロット市での経験を踏まえて改善されたガイドブックや教材が、2016年の起こりうる政権交代時に新市幹部や新市職員への研修で継続して活用される。 5. 政権交代時80%以上の新市当局が旧当局より生活改善アプローチに関する文書の引継ぎが行われことを示す。
実績	<ol style="list-style-type: none"> 1. グッドプラクティス28件が「生活改善アプローチによる市社会開発事業ガイドブック」と各市によって作成された「グッドプラクティス集」に掲載された。 2. 6パイロット市において生活改善事業・活動のグッドプラクティス共有イベントが計9件開催された。県単位では、3県でそれぞれ2件、2件、7件実施された。 3. サンマルコス県の28市、ウエウエテナンゴ県の28市が生活改善アプローチへの関心を示した。 4. 「生活改善アプローチによる市社会開発事業ガイドブック」は政権交代のあったパイロット市を含む2県の県技術支援委員会(UTD)と県開発審議会(CODEDE)に配布された。 5. 普及員はパイロット・コミュニティの生活改善活動に関する引継ぎ資料を作成した。政権交代のあったパイロット5市のうち4市で引継ぎが行われた。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性 (極めて高い)

プロジェクトの目標は総合農村開発、持続的な都市開発、地域計画を優先事項とする「国家開発計画」(2014年策定)に合致している。同計画では生活改善アプローチの活用が述べられている。開発ニーズに関しては、市役所の開発事業はインフラ整備に関するものが殆どであり、コミュニティの住民が直接裨益する市の事業は実施されていない。社会開発事業マネジメント向上に対するニーズは大きい。同様に、プロジェクト目標は「対グアテマラ国別援助方針」(2013年)とも整合している。また、プロジェクトのアプローチは、日本が経験を有する生活改善アプローチの導入、既存メカニズムの活用、ターゲットグループの選定において適切であった。

(2) 有効性 (中程度)

上述のとおり、政権交代のあったパイロット5市における社会開発事業マネジメント向上の確認が困難であり、プロジェクト目標の達成は部分的である。成果の大半はほぼ達成した。このうち、特に成果1、2、3、4がプロジェクト目標達成に直接貢献している。具体的には、SEGEPLANの本庁、県支所、市役所の役割が明確になり、必要な手法が体系化されることで社会開発事業マネジメントにおける向上につながった。また、役所幹部・職員が知識だけでなくパイロット事業・活動を通して生活改善アプローチを用いた社会開発事業の実践やコミュニティによる生活改善活動のファシリテーションの機会を得た。他方、文書管理に関する成果は社会開発事業マネジメントの能力強化にどのように関連付けられ

ているのか明確には確認できなかった。

(3) 効率性 (中程度)

日本側、グアテマラ側の投入は大半が適切に活用され、大半の成果はほぼ計画どおり達成されたが、以下の点がやや懸念事項であった。第一に、現地コンサルタント6人がプロジェクトチームのメンバーとしてプロジェクト終了まで従事する計画であり、日本とメキシコでの研修に参加したが、1年で契約が解消となった。1人は短期契約ベースでプロジェクト活動に関わっているが、残り5人の活動経験は、雇用契約解除後はプロジェクト実施に活かされなかったことになる。第二に、政権交代により普及員の交代があった他、大半の普及員は生活改善事業の専任でなく、プロジェクト活動に十分な時間を確保することができなかった。

(4) インパクト (今後の更なる発現が期待される)

上位目標は「パイロット市において市民の生活状況が改善する。」であるが、市役所の社会開発事業によりコミュニティの住民の健康状態が改善した、収入の向上・支出の減少が見られただけでなく、活動を通して住民たち自身が自ら生活の改善のために能動的に考え、実行する姿勢が出てきたといった正の変化が既に生じている。社会開発事業が継続し、他コミュニティに普及されれば、さらなるインパクトが期待できる。上位目標以外では、本邦研修帰国員の尽力により生活改善アプローチが「国家開発計画」に記載されることとなった。負のインパクトは報告されていない。

(5) 持続性 (中程度)

市役所のマネジメントによる生活改善アプローチを用いた農村開発はグアテマラ政府の優先事項となっている。普及員研修は成功裏に実施され、ほぼ全てのパイロット市のPOAに社会開発事業が計上されるようになった。普及員は生活改善事業・活動の鍵となるアクターであるが、その人数の確保と他市、他コミュニティへの普及に関して若干の懸念がある。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

プロジェクト目標の達成はSEGEPLANの本庁、県支所からの技術支援を通じて可能になったことは特筆すべき点である。特に市役所が翌年度のPOAを作成する指導が功を奏した。

(2) 実施プロセスに関すること

特になし。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

SEGEPLANから常勤の技術カウンターパートが配置されず、JICA専門家は活動実施を共に実施することで社会開発事業マネジメントや生活改善アプローチに関する知識・技術を移転すべき技術カウンターパートがいなかった。受益者である市役所幹部・職員に直接研修を行い、同時に研修のノウハウを移転する外部機関を探さなければならなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

パイロット1市で境界線をめぐる紛争があり、JICA 専門家が同市に立ち入ることが禁止された。研修を通じた能力強化が実際にどのように実践されているのかをコミュニティや市役所で直接確認できず、プロジェクトの進捗や課題を適時、正確に特定することができなかった。

3-5 結論

プロジェクトは日本・グアテマラ双方の政策・戦略に合致しており、妥当性は極めて高い。しかし、プロジェクト目標の達成が部分的であるため有効性は中程度である。プロジェクト成果は概ね計画通りに達成されたが、想定していた現地コンサルタントの経験が生かせなかった上、政権交代で市の普及員の多くが交代してしまったため、効率性も中程度である。市役所の社会開発事業により既にパイロット市では既に正の変化が生じており、社会開発事業が継続し、他のコミュニティに普及されれば、更なるインパクトが期待できる。生活改善アプローチを用いた農村開発はグアテマラ政府の政策上の優先事項となっているが、普及員の確保と他コミュニティへの普及拡大が課題となっているため、持続性は中程度である。今後も生活改善アプローチを用いた社会開発事業が POA に反映されるためには、特に新規の普及員を含む市役所職員の継続的な能力向上が課題となる。

3-6 提言

上記の評価結果に基づき、プロジェクトは残りの期間で新規の市役所幹部と職員に対して生活改善アプローチを用いた社会開発事業マネジメントに関する能力強化、SEGEPLAN 県支所の市役所支援の能力強化に最大限注力することで、計画どおりの期間で終了することを提言する。プロジェクト終了後の提言は以下のとおり。

(1) 生活改善を踏まえた社会開発の普及

生活改善アプローチはグアテマラの国家開発計画の統合的村落開発の有効な手段として位置付けられている。その意味で、SEGEPLAN は国会開発計画の実施のために「生活改善を踏まえた社会開発ガイドブック」を広く市役所に普及させるべきである。さらに、市役所に対して普及員向けの生活改善研修の情報を提供していくことがコミュニティのニーズを踏まえた社会開発事業実施を開始する上でも有益である。

(2) 市役所間の持続的な好事例・経験共有の仕組み

ウエウエテナンゴ県とサンマルコス県で合計 36 市が生活改善アプローチに関心を持っている。これはパイロット市で好事例を生み出し、それを広く共有する機会をもった結果である。国家開発計画にも言及されている生活改善アプローチの普及は一重にプロジェクト終了後も市役所の関心を維持・向上させていくかにかかっている。特に CODEDE は市長間の好事例・経験の共有を促進する持続的な仕組みである。そのうえ、計画官ネットワークも生活改善を踏まえた社会開発事業を計画する上での好事例・経験共有において効果的である。そのため、こうした目的で SEGEPLAN 県事務所の CODEDE や計画官ネットワークを調整していく役割が不可欠となっている。

(3) 生活改善アプローチを促進する帰国研修員ネットワークの活用

中間レビューでも提言した通り、SEGEPLAN は生活改善を踏まえた社会開発事業をファ

シリテートする普及員向けの研修講師人材として帰国研修員人材の活用が求められている。帰国研修員同窓会 (AGUABEJA) や中米・カリブ・メキシコ地域参加型村落開発ネットワーク (REDCAM) に生活改善アプローチを理解し、その実施に関与している人材が少なからず存在している。こうした人材の知見・経験を最大限に生かすことが、各市に生活改善アプローチを普及させていくことにつながる。その意味で、SEGEPLAN は県事務所、市長、計画官などの会議でこうしたネットワークを積極的に活用することが期待されている。

3-7 教訓

(1) カウンターパート省庁のコミットメント／キャパシティと実質的プロジェクトデザイン

中米の多くの国では必ずしも中央政府の地方政府に対する技術支援体制が十分ではない状況に鑑みると、一方でプロジェクト開始前にカウンターパート省庁のコミットメントを引き出すことは必要であるが、他方で市レベルの生活改善を踏まえた社会開発事業を持続的に支援する体制を必ずしもカウンターパート省庁内部にのみ構築するのではなく、支援内容に応じて体制構築すべきところを柔軟に検討していくことが必要である。そのうえで、プロジェクトの目に見える進捗を示すことでカウンターパート省庁の理解・関心を高めるよう働きかけるのと同時に、プロジェクト終了後を見越した市の職員研修や計画・予算策定支援などを担うことが期待される機関を早期に特定し、ともにプロジェクト活動を実施しつつ能力を高めていくことが必要である。

(2) ローカルリソースとプロジェクトデザイン

近年の技術協力では、費用対効果の観点から現地の状況に詳しい現地専門家やコンサルタントを活用する傾向は強まっている。彼らは先進国での研修・留学経験、さらには政府職員もしくはコンサルタントとしてドナー事業への関与経験があり、人材不足に悩む途上国政府の機能を補完したり、人材育成を担ったりしている。日本側にとっても、必ずしも現地事情に十分精通しているわけではない中で、こうした現地、特に地方の事情に詳しい現地専門家・コンサルタントの存在は日本が持つ技術・経験を有効活用する上でも効果的である。したがって、今後も日本人専門家だけではなく、現地専門家・コンサルタントの存在を踏まえて、協力の投入や活動をデザインすることが増えてくるだろう。その場合、こうした現地専門家やコンサルタントをどこまで活用するのか、プロジェクト終了後にどう位置づけるのかをプロジェクト計画時に十分検討すると同時に、プロジェクト実施期間中にローカルリソースが活用できなくなったときにプロジェクトとしてどういった代替手段により、どこまでの支援が可能で、結果的にどういった成果の落としどころになりそうかといったデザインを再検討することが必要になる。

(3) 政権交代とプロジェクト期間

4年に1度の選挙で行政の体制が一変することの多い中南米では中長期的な体制構築は困難な課題であるが、敢えて選挙時期をまたいでプロジェクト期間を設定する場合、人員体制が一変することを予めプロジェクトデザインに織り込んで、最低限新体制下で一度は計画・予算策定をする期間をカバーして支援をデザインすることで、人員体制が変わっても最低限残しておくべき能力 (キャパシティ) を確保することが望ましい。

(4) コミュニティに既存する自治の仕組みを利用した生活改善事業

生活改善事業を支援するには、普及員がコミュニティの自治の仕組みや共有資源の管理

(自己組織力)の実態を確認し、意識化・組織化の働きかけができるよう、普及員の能力向上を行うことが重要である。また、パイロット・コミュニティを選定する際にも自治の仕組みや共有資源管理の経験を基準とすることも有効である。

終了時評価結果要約表（英文）

1. Outline of the Project		
Country: Republic of Guatemala		Project Title: Project for the Capacity Development of the Local Governments
Sector: Governance/Local Governance		Aid Scheme: Technical Cooperation Project
Department in Charge: Industrial Development and Public Policy Department, Governance Group		Cooperation Amount: 224 million yen
Cooperation duration	RD: December 17, 2012 March 2013 to September 2016 (3 years and 6 months)	Counterpart Organizations: Secretary of Planning and Programming of the Presidency (SEGEPLAN)
		Relevant Japanese Organizations: None
		Relevant Assistances: Country Specific Training Course “Capacity Development for Guatemalan Public Policy Planning” (2005-2007), Project on Strengthening of Local Capacity in Support for the Planning Process with Emphasis on Poverty Reduction in Guatemala (2010-2012)
<p>1-1 Background and the Outline of the Project</p> <p>In Guatemala, more than half of the population still lives in poverty and the majority of them live in rural areas, and the government has worked on the reduction of poverty. The central government has transferred resources to the municipalities for implementation of development projects under decentralization and system of development councils. However, the municipal governments have the limited capacity to fully make use of the resources and given roles. JICA implemented the Country Specific Training Course “Capacity Development for Guatemalan Public Policy Planning” (2005-2007) and dispatched individual expert (2010-2012) to support eight municipalities in three departments (San Marcos, Huehuetenango and Quiche). Based on the outputs of these projects and for further strengthening the capacity of the municipal governments in project planning, budgeting, implementation, monitoring and evaluation, technical cooperation was requested from SEGEPLAN.</p> <p>1-2 Contents of Cooperation</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p>Condition of the life of the citizens in the pilot municipalities is improved.</p> <p>(2) Project Purpose</p> <p>Planning, budgeting, implementation, monitoring and evaluation for the social development projects by municipal governments of the pilot municipalities are improved.</p> <p>(3) Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The management framework of social development projects by municipalities with Life Improvement Approach is institutionalized. 2. Based on the capacity assessment and responsibilities of pilot municipalities, the methodologies of the 		

project cycle management for social development project are formulated.

3. The knowledge of mayors, municipal council members and municipal officers on the management for social development projects is improved.
4. Capacity of mayors, municipal council members and municipal officers in the pilot municipalities is improved to conduct the project management for social development with Life Improvement Approach.
5. Understanding of the approaches used in the social development projects by municipalities is improved in pilot municipalities.
6. Mechanism to share good practices and experiences in the Project among pilot municipalities and with other municipalities is established and implemented.

(4) Inputs (As of the Terminal Evaluation)

Japanese side: Long-term experts (4), training in Japan (29), training in the third country (25), equipment (PC, office equipment, etc.), local operation expenses.

Guatemalan side: Counterpart personnel, equipment (office equipment, etc.) operation expenses.

2. Evaluation Team

Members of the Evaluation Team (Japanese side)	Leader: Dr. Nobuhisa Takeda (Senior Advisor in Participatory Development/ Development Administration, JICA) Evaluation Planning: Mr. Yoichiro Kimata (Acting Director, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA) Evaluation Analysis: Ms. Junko Noguchi (Senior Researcher, Foundation for Advanced Studies on International Development) Interpreter: Ms. Kayoko Watanabe (Technostaff Co. Ltd.)	
Period of Evaluation	May 15 to May 28, 2016	Type of Evaluation Terminal Evaluation

3. Results of Evaluation

3-1 Project Performance

3-1-1 Achievement of the Project Purpose (Partially achieved)

The number of the Life Improvement projects incorporated in POA (Annual Operational Plan) has increased as a result of the previous administration's efforts, but in the municipalities where there as administrative change, the new municipal governments' capacity for project management has not been fully strengthened yet as pointed out in 3-1-2 (3).

Indicator	<ol style="list-style-type: none"> 1. In the municipal budget of 2016, compared with the previous year, greater number of projects with Life Improvement Approach which have been formulated according to the process and procedure of guidelines prepared by the project are included. 2. By the end of the project, more than 80% of the members of COCODE (Community Development Council) of communities that have implemented social development projects with Life Improvement Approach affirm the improvement of their project management.
-----------	--

Achievement	<ol style="list-style-type: none"> 1. In the municipal budget of 2016, 12 projects with the Life Improvement Approach were incorporated in POA as municipal projects. In 2015, the number of the municipal social development projects was 11. 2. According to Cocode members of a pilot community visited during the field survey, they have gained new knowledge on Life Improvement Approach with the extension worker's regular visit and come to develop projects with locally available resources. But information from other Cocode was not available. That is why it is not accountable whether more than 80% of the members of Cocode affirm the improvement of their project management or not.
-------------	---

3-1-2 Achievement of the Outputs

(1) Output 1 (Mostly achieved)

Responsibilities of SEGEPLAN have been made clear for supporting the municipalities' project management for social development. More than half of the municipal governments have implemented social development projects with support from external institutions as a result of inter-institutional coordination.

Indicator	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 By the end of the project, a document that defines the responsibilities and functions of Segeplán in terms of facilitation of social development projects with Life Improvement Approach to be implemented at the municipal level is prepared. 1.2 Each municipality has an official document that defines mechanisms for inter-institutional coordination. 1.3 The technical support from partner institutions to municipal projects with Life Improvement Approach is increased.
Achievement	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 "Exit Strategy of the Project for Development of the Capacities of Local Governments in the Republic of Guatemala, Prodeca GL" indicates expected roles of SEGEPLAN for facilitating the municipalities to manage social development projects with the Life Improvement Approach. 1.2 The internal regulation that defines inter-institutional coordination was developed in five municipalities. In other municipalities, any official document has not been prepared yet, but the mechanism of inter-institutional coordination has been functioning. 1.3 Community projects in six municipalities have received technical support from government institutions, NGOs, international organization, etc.

(2) Output 2 (Mostly achieved)

Necessary materials on project management for social development, extension work and document management have been almost completed.

Indicator	<p>2.1 By the end of the project, the guidebooks and support materials on the project management methodology with Life Improvement Approach directed to Mayor, municipal council members and technicians are available.</p> <p>2.2 By the end of the project, the manuals and support materials for municipal extension workers on the project management methodology with Life Improvement Approach available.</p> <p>2.3 All related instruction regarding document management, addressed to Mayor, municipal council members and technicians.</p>
Achievement	<p>2.1 The second revision of the “Guidebook on Social Development Projects with the Life Improvement Approach” was completed in March 2016. “Inter-institutional Coordination Meeting Cases” was elaborated in January 2016.</p> <p>2.2 The following materials have been elaborated: “Presentation materials for the Workshop for the Extension Workers,” “Facilitator’s Guide,” “Home-visit sheet” and Draft of “Extension Worker’s Manual”</p> <p>2.3 “Guidebook for Document Management” was developed and distributed to SEGEPLAN and the all of the pilot municipalities.</p>

(3) Output 3 (Partially achieved)

Training and workshops for the municipal management and officers have been implemented as planned. Extension workers understood more than planned. However, after the elections in 2015, half of the personnel have been new and the knowledge accumulated before the administrative change may have disappeared.

Indicator	<p>3.1 By the end of the project, 80% of trainings programmed in the pilot municipalities directed to the municipal council members, municipal officers are conducted.</p> <p>3.2 By the end of the project, more than 90% of the invited people participate in the training course held in each pilot municipality.</p> <p>3.3 More than 80% of the participants of the training courses pass the comprehension test.</p> <p>3.4 By the end of the project, institutions and the contents of the training course which are sustainable and accessible to the pilot municipalities are determined.</p>
Achievement	<p>3.1 Among the planned 12 training course for the municipal management and officers including planning section personnel and extension workers, 11 courses were conducted (implementation rate: 91%)</p> <p>3.2 The participation rates of the training in the country, Japan and the third country were 109%, 79% and 100%, respectively.</p> <p>3.3 In IX Workshop (November 2015), 92% of the participants passed the comprehension test.</p> <p>3.4 Da Vinci University is considered as a possible training provider of the diploma course on the Life Improvement Approach.</p>

(4) Output 4 (Mostly achieved)

Municipal projects with the Life Improvement Approach have been implemented in accordance with “Guidebook on Social Development Projects with the Life Improvement Approach.” Regarding document management, only one of the five surveyed mayors received necessary documents on the Project from the antecessor. Any assessment on document management has not been conducted.

Indicator	4.1 75% of social development projects formulated with Life Improvement Approach in the pilot municipalities are handled in accordance with the methodological guidebook referred in the Output. 4.2 At least 16 life improvement groups plan, implement, monitor and evaluate the activities jointly. 4.3 By the end of the project, in all the pilot municipalities, document management are applied and its assessment result of the municipalities ascends more than one level according to the document management assessment.
Achievement	4.1 23 municipal projects with the Life Improvement Approach in 2015 and 2016 have been implemented in accordance with the developed guidebook. 4.2 38 groups have been working as life improvement groups. 31 groups started the Life Improvement activities and 15 groups completed the project cycle. There are 19 Life Improvement activities. 4.3 Any assessment on document management has not been conducted.

(5) Output 5 (Partially achieved)

The following positive result was reported, but the total number of the interested communities was not available.

Indicator	5.1 At least 16 new communities show interest in adopting the Life Improvement Approach in the pilot municipalities.
Achievement	5.1 Nine out of the 14 non-pilot communities which received explanation about the life improvement approach in one municipality showed interest for the approach. The Life Improvement Approach was presented in Comude (Municipal Development Council) of six municipalities, and in one municipality, two communities showed interest in the approach.

(6) Output 6 (Mostly achieved)

Methodologies and contents for sharing good practices in management of social development projects in the pilot municipalities with other municipalities have been mostly established, although the events have not been conducted in all of the departments and municipalities yet.

Indicator	<p>6.1 Incorporate 3 good practices in the contents of the guidebook and manual on Life Improvement Approach.</p> <p>6.2 By the end of the project, an event by a municipality and the other event for a department are carried out to socialize good practices of the pilot municipalities.</p> <p>6.3 At least 9 new municipalities show interest in adopting the Life Improvement Approach in 3 pilot departments.</p> <p>6.4 The guidebooks and support materials which are improved based on the experiences of the pilot municipalities are utilized in the training of new municipal council members and municipal officers after the possible change of local government in 2016.</p> <p>6.5 In the transition period of government, 80% of the new municipal authorities receive documents related to the Life Improvement Approach from the outgoing authorities.</p>
Achievement	<p>6.1 28 good practices have been incorporated in the guidebook and other materials developed by the Project.</p> <p>6.2 Nine events have been conducted in total at the municipal level. Eleven events have been conducted in total at the department level.</p> <p>6.3 28 municipalities have shown interest in applying the Life Improvement Approach in total.</p> <p>6.4 Copies of the guidebook were distributed to the participants of UTD (Department Technical Unit) and CODEDE (Department Development Council) in the departments where the municipal mayor was changed in the pilot communities.</p> <p>6.5 The extension workers prepared materials of the Life Improvement activities in the pilot communities.</p>

3-2 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance (Very high)

The objectives of the Project are relevant with the National Development Plan “K’atun Nuestra Guatemala 2032” (2014) which focuses on integrated rural development and local territorial development among others and describes application of the Life Improvement Approach. With regard to the development needs, capacity development of the municipal governments for managing social development projects have been greatly needed, since most of the investment was for infrastructure development and no projects which could directly benefit the community people were included. The Project objectives have been also in line with the Country Assistance Policy for Guatemala (2013). The Project approach has been appropriate in terms of application of the Life Improvement Approach in which Japan has much experience and selection of the target group (municipal governments as service providers with delegated responsibilities and allocated budget from the central government).

(2) Effectiveness (Fair)

As mentioned in earlier, the Project Purpose has been partially achieved. It is difficult to assure that their management capacity is improved in the five municipalities where there was administrative change. The Outputs have been partially produced, and especially four Outputs (Output 1, 2, 3 and 4) have

definitely contributed to the achievement of the Project Purpose. Concretely, the municipal governments have improved project management with orientation from SEGEPLAN and technical support from other institutions, in accordance with the guideline and manual developed by the Project. Through pilot activities, the municipal governments strengthened project management including facilitation of the community development activities. On the other hand, it was not demonstrated how directly document management has contributed to capacity development of the municipal governments on project management.

(3) Efficiency (Fair)

Most Outputs have been achieved as expected with appropriate use of the inputs from both Japanese and Guatemalan sides, but the inputs related to the local consultants and extension workers were not fully converted to the Outputs. At the beginning of the Project, six local consultants were contracted. They were expected to work as the Project team members and participated in the training course in Japan and Mexico. However, five of them have not continued working for the Project, due to some contract-related issues. This caused delay and cancellation of some activities related to training and document management. Also, most of the extension workers have been contracted officers and have other duties of the municipal government than the extension services.

(4) Impact (Expected)

Regarding the Overall Goal, several positive changes have been already reported from the pilot municipalities. If the existing groups are continuously supported by the extension workers and the experience are shared with other communities and municipalities, more changes will be generated in more municipalities in the three departments. Another positive impact has been produced. The Life Improvement Approach has been introduced in the national development plan (National Development Plan “K’atun Nuestra Guatemala 2032”) approved in 2014, due to the efforts of SEGEPLAN personnel who participated in the training in Japan.

No negative impact has been reported.

(5) Sustainability (Fair)

Rural development with the Life Improvement Approach through the municipal government’s management will continue to one of the Guatemalan government’s priorities. Extension workers have been trained successfully, and most pilot municipalities have incorporated some Life Improvement activities in POA. As the extension workers are key actors for the success of Life Improvement activities, a few concerns remain regarding securing sufficient number of the extension workers and expanding the experience to other municipalities and communities.

3-3 Factors contributing to project progress/effects

(1) Factors related to the Project Implementation Process

- Achievement of the Project Purpose has been realized also with technical support from the Headquarters and Department Delegations of SEGEPLAN, especially their orientation on preparation of the municipal annual plan of the following year.

3-4 Factors inhibiting project progress/effects

(1) Factors related to the Project Planning

- From SEGEPLAN it has not assigned full-time personnel in the Project team, since it is not a program implementation agency. JICA experts do not have counterpart personnel to transfer their knowledge and skills on management of social development projects and Life Improvement Approach. They directly trained the municipal management and officers and had to find an external institution to transfer the training know-how.

(2) Factors related to the Project Implementation Process

- Unstable public security hindered achievement of the Outputs to some extent. Since there have been boundary disputes in a municipality, JICA experts have not been permitted to visit the municipalities according to the regulations of JICA Guatemala. Without direct observation of the pilot municipality and community, progress or issues have not been captured correctly and timely.
- Natural disasters such as landslide, falling rock and earthquake inhibited the Project activities. Because of the blocked roads, extension workers could not visit the pilot communities.

3-5 Conclusion

Aiming at improving management of the social development projects with the Life Improvement Approach, the Project has successfully prepared necessary guidebooks and manuals and trained the municipal management and officers on management of social development projects and Life Improvement Approach. By facilitation of the trained extension workers, Life Improvement projects have been incorporated in POA. Such activities are actually generating positive changes to the beneficiary communities. One concern from the Terminal Evaluation is continuous capacity development especially for the new municipal management and officers including extension workers, so that extension workers would continue working with the communities and that Life Improvement would be incorporated into municipal development projects.

3-6 Recommendations

Based on the conclusion of results mentioned above, the Team recommends that the Project be terminated as scheduled while the Project should provide the maximum efforts for enhancing the capacity of newly joined management and officers in the pilot municipalities on the management of social development projects with the Life Improvement Approach as well as Department Delegates of Segeplán for supporting the municipalities.

The Team provides the following recommendations to be realized after the completion of the Project as follows:

(1) Promotion of social development projects with Life Improvement Approach

As observed in “3-1-1 Relevance with the Guatemala Development Policies,” the Life Improvement Approach is mentioned as one of the effective means for integrated rural development in the National Development Plan “K’atun Nuestra Guatemala 2032”. Therefore, it is high time for Segeplán to promote “Guidebook on Social Development Projects with the Life Improvement Approach” broadly to municipalities for enforcing the National Development Plan. Moreover, it is also beneficial to provide the training information on Life Improvement Approach for extension workers to the municipalities, which

helps them taking the first step to plan and implement social development projects responding to community needs.

(2) Promoting sustainable mechanism to share good practices and experiences among municipalities

As referred to in “2-2-6 (Achievement of) Output 6”, 36 municipalities have shown interest in applying Life Improvement Approach in Huehuetenango and San Marcos. It is the result of generating good practices in pilot municipalities and holding the opportunities to share them extensively. Diffusion of Life Improvement Approach mentioned in the National Development Plan deeply depends on how to maintain and enhance their interests even after the Project completion. Especially, it is highly expected that Codece provide the sustainable mechanism for promoting good practices and experiences to be shared among mayors. In addition, DMP network would also be effective for sharing good practices and experiences on planning social development projects with Life Improvement Approach. That is why the function of Department Delegations of Segeplán is indispensable to coordinate Codece meeting.

(3) Utilizing the network of ex-participants of training in Japan for promoting Life Improvement Approach

As recommended at the mid-term review, Segeplán is required to mobilize ex-participants of training in Japan as training providers for extension workers to facilitate social development projects with Life Improvement Approach. Not a few members who understand and commit Life Improvement Approach exist in Association of ex-participants in Japan (Asociaciones de ex-becarios de Japón: AGUABEJA) and Network for Participatory Rural Development of Central America, Caribbean States and Mexico (Red Centroamérica, Caribe y México de Desarrollo Rural Participativo: REDCAM). Full mobilization of their skills and experiences must promote Life Improvement Approach in each municipality. It is expected that Segeplán positively utilize those networks in their initiating meetings among Department Delegates of Segeplán, mayors and DMP.

3-7 Lessons Learnt

The following lessons learnt were drawn based on the terminal evaluation survey.

- The project design needs to be considered carefully based on the counterpart agency’s responsibilities and commitment.
- When the project is designed with use of the local resources, it is important to consider to what extent they are utilized and how they will be utilized after the project completion.
- In the countries where the administration is probably changed after the elections, it is important to design a project in which the planning and budgeting period is covered the new administration.
- It is important to select pilot communities and promote Life Improvement activities based on the existing system of autonomy.

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の背景

グアテマラでは、人口に占める貧困層の割合は53.7%（グアテマラ国統計局2011年調査）と高く、特に地方部に貧困層が集中しており、同国政府は貧困削減の取り組み強化及びそれを通じた国内格差の是正を重要課題に位置付けている。同国政府は「地方分権化法」と「都市農村開発審議会法」を2002年に制定し、地方分権を通じた地域開発に取り組んでおり、参加型手法の下で地域住民のニーズに沿った開発を行うための仕組みとして、国、地域、県、市、コミュニティの各レベルに開発審議会の設置を義務付けている。各開発審議会を通じて、公共政策立案プロセスへの国民の参加を促し、地域住民のニーズに沿った開発計画策定を目指している。

2012年1月にオットー・ペレス・モリーナ（愛国党）政権が発足し、「飢餓撲滅（Hambre Cero）」が5つの政権公約のうちの一つである「社会包摂」の中に位置付けられた。同計画では、2015年までに慢性的栄養不足を10%削減することを目標に掲げ、166の自治体を対象としてプログラムを実施中であり、引き続き現政権においても地方分権化を通じた地域開発を重視するとしている。特に市は住民に最も近いことから、新政権の重点政策を反映させた市の開発計画として「地方自治体計画」及び「年次計画」を策定することを促している。しかし、市は分権化によって移譲された権限や配賦された開発資金を十分に活かしきれておらず、また他の組織との調整も十分に行えておらず、財政・組織・行政能力上の課題があった。

こうした状況に対し、2005年から2007年まで、JICAは貧困地域の若手市長及び地方自治体の行政担当者、地元NGOや住民組織のリーダーを対象とした国別研修「公共政策の立案能力向上」を実施し、地域社会発展のための政策決定や実施に資する能力強化に取り組んだ。また、2010年から2012年にかけて個別専門家を派遣し、同国西部の3県8市（サンマルコス県シビナル市・イシュチグアン市、ウエウエテナンゴ県サン・ミゲル・アカタン市・サン・ホアン・イシコイ市・テクティタン市、キチェ県ウspanタン市・カニジャ市・サンバルトロメ・ホコテナンゴ市）の参加型開発計画の策定・実施・モニタリング活動の実施能力強化を目的とした地方公務員に対する研修を実施してきた。同国政府は、研修を受けた若手職員及び地方自治体の行政担当官、地域住民リーダーが習得した知識や「生活改善アプローチ」（日本の生活改良普及事業の現場において生活改善に取り組んできた方法論）をそれぞれの現場で取り組む状況を確認し、JICA支援の成果を高く評価して我が国に農村地域の総合開発のための支援を要請した。これに対してJICAは生活改善アプローチを始めとする過去の協力の成果を踏まえ、市が実施する社会開発事業の計画、実施、モニタリング、評価を支援する「地方自治体能力強化プロジェクト」を2013年3月から2016年9月までの予定で実施中である。

本プロジェクトのカウンターパート省庁は大統領府企画庁（SEGEPLAN）であり、サンマルコス県、ウエウエテナンゴ県、キチェ県にある計8市（シビナル市、イシュチグアン市、サン・マテオ・イシュタタン市、ウニオン・カンティニル市、テクティタン市、ウspanタン市、カニジャ市、サンバルトロメ・ホコテナンゴ市）をパイロット市として支援している。

1-2 調査目的

本終了時評価調査は、プロジェクト期間の終了4ヶ月前を迎え、プロジェクト活動の実績、成果を確認、評価するとともに、残りの期間のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業

の実施にあたっての教訓を導きだし、評価報告書に取りまとめ、合同調整委員会（JCC）で合意することを目的として実施された。

1-3 調査団の構成

本終了時評価はグアテマラ側との合同評価により実施した。日本側の調査団構成は次のとおりである。

表 1-1 調査団構成

担当	氏名	組織 / 役職
団長 / 総括	武田 長久	JICA 国際協力専門員
評価企画	木全 洋一郎	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム企画役
評価分析	野口 純子	一般財団法人国際開発機構 主任研究員
通訳	渡辺 香容子	株式会社テクノ・スタッフ 通訳

グアテマラ側の調査団構成は次のとおりである。

表 1-2 調査団構成

氏名	組織 / 役職
Lourdes Maribel Monzon Monroy	Director of Territorial Planning / Deputy Secretariat of Planning and Territorial Improvement, SEGEPLAN
María Erendira Donis Monzón	Specialist of International Cooperation in Territory / Deputy Secretariat of International Cooperation, SEGEPLAN
David Estuardo Ramos Avilés	Delegation Liaison Director / Delegation Liaison Bureau, SEGEPLAN
Juan Enrique Avila Quiroa	Specialist of Support for the Management in Territory / Delegation Liaison Bureau, SEGEPLAN
María Angélica Morales Enamorado	Director of Sectorial Planning / Deputy Secretariat of Planning and Territorial Improvement, SEGEPLAN

1-4 調査日程

国内作業を 2016 年 4 月下旬に開始し、現地調査を 2016 年 5 月 15 日から 5 月 28 日までの期間で実施した。評価結果を JCC で発表し、討議議事録(M/M)をグアテマラ側と取り交した(別添 1、2)。現地調査終了後に和文報告書の作成を行った。

表 1-3 現地調査の日程

月日	曜日	作業内容
5/15	日	- グアテマラ・シティ到着 [野口] - JICA 専門家ヒアリング

5/16	月	<ul style="list-style-type: none"> - JICA グアテマラ事務所ヒアリング - SEGEPLAN 本庁ヒアリング - ウエウエテナンゴ市への移動 - ダ・ヴィンチ大学ヒアリング
5/17	火	<ul style="list-style-type: none"> - ウエウエテナンゴ県ユニオン・カンティニル市への移動 - ユニオン・カンティニル市エル・トゥリウンフォ生活改善グループヒアリング - ユニオン・カンティニル市役所幹部ヒアリング - ウエウエテナンゴ市への移動
5/18	水	<ul style="list-style-type: none"> - 普及員ワークショップ見学 - JICA 専門家ヒアリング - SEGEPLAN ウエウエテナンゴ、サンマルコス県支所長ヒアリング - 普及員ヒアリング - 現地コンサルタントヒアリング
5/19	木	<ul style="list-style-type: none"> - 普及員ワークショップ見学 - 普及員ヒアリング - ウエウエテナンゴ県テクティタン市への移動 - テクティタン市普及員ヒアリング - サンマルコス県シビナル市への移動
5/20	金	<ul style="list-style-type: none"> - シビナル市役所幹部・計画局ヒアリング - シビナル市ビスタ・エルモサ生活改善グループヒアリング - ウエウエテナンゴ市への移動
5/21	土	<ul style="list-style-type: none"> - JICA 専門家ヒアリング - 評価レポート案作成 - グアテマラ・シティ到着 [武田、木全、渡辺]
5/22	日	<ul style="list-style-type: none"> - キチェ県ウспанタン市への移動 - 調査団内打合せ - 評価レポート案作成
5/23	月	<ul style="list-style-type: none"> - キチェ県ウспанタン市ロス・タペスコス生活改善グループヒアリング - ウспанタン市役所幹部ヒアリング - キチェ県サンタ・クルス・デル・キチェへの移動 - SEGEPLAN キチェ県支所長代行ヒアリング
5/24	火	<ul style="list-style-type: none"> - グアテマラ・シティへの移動 - SEGEPLAN 本庁への報告・打合せ - JICA グアテマラ事務所への報告・打合せ
5/25	水	<ul style="list-style-type: none"> - 合同評価調査チーム内評価レポート案読み合わせ
5/26	木	<ul style="list-style-type: none"> - SEGEPLAN 長官表敬訪問 - 合同評価調査チーム内評価レポート案読み合わせ
5/27	金	<ul style="list-style-type: none"> - 合同調整委員会 (JCC) 参加、ミニッツ署名 - グアテマラ・シティ出発 [野口]
5/28	土	<ul style="list-style-type: none"> - グアテマラ・シティ出発 [武田、木全、渡辺]

1-5 プロジェクト概要

本プロジェクトの概要はつぎのとおりである。

表1-4 プロジェクトの概要

上位目標	パイロット市において市民の生活状況が改善する
プロジェクト目標	パイロット市において市役所による社会開発事業(※1)の計画策定・予算化・実施・M&Eが改善する
成果	<ol style="list-style-type: none">1. 生活改善アプローチを取り入れた市役所による社会開発事業の実施体制のためのマネジメント枠組みが構築される2. 自治体の能力評価結果及び管轄事項に基づき、市役所による社会開発事業にかかるプロジェクトサイクルマネジメント(※2)の手法が体系化される3. パイロット市の市幹部、市役所職員の市役所による社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメントについての知識が向上する4. パイロット市の市長、市幹部、市役所職員の生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業のプロジェクトサイクルマネジメントの実施能力が向上する5. パイロット市における市役所による社会開発事業のアプローチの理解が促進される6. パイロット市から得られた先進事例(グッドプラクティス)と経験をパイロット市及びその他の市で共有するための仕組みが構築され、機能する
実施期間	2013年3月～2016年9月(3年6か月)
中間評価	2015年2月

※1 「市役所による社会開発事業」とは生活改善アプローチを適用し、住民のベーシック・ニーズに対応し、住民自身が優先事項と判断した、市役所が他の機関と調整しながら行う事業。

※2 一連のプロジェクトサイクルマネジメントには、計画策定、予算、実施、M&E(モニタリング、評価)を含む。

第2章 評価の方法

2-1 評価の方法

本調査は「新 JICA 事業評価ガイドライン：第 1 版」(2010 年)に基づいて実施した¹。即ち、①プロジェクトの現状把握・検証を行い、②それらを DAC 評価 5 項目による評価基準から判断し、③提言や教訓を導き出して対象プロジェクトおよび類似プロジェクトにフィードバックするという枠組みの下、評価調査を行った。終了時評価という時期的な性格から、目的は「プロジェクトの目標が協力期間終了までに達成されるかを総合的に検証し、協力終了の適否や協力延長の必要性の判断に活用する」こととした。PDM ver.4 (2016 年 3 月改訂)を事業計画と捉え、評価調査のデザインを行い、これを基に実績の達成度を検証した。PDM ver.4 は別添 3 のとおり。

DAC 評価 5 項目の定義は次のとおりである。各項目につき 5 段階評価で判断した(極めて高いー高いー中程度ー低いー極めて低い)。

表 2-1 DAC 評価 5 項目による評価の視点

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

(出所) JICA (2010)『新事業評価ガイドライン：第 1 版』

2-2 評価の調査項目

本調査においては、以下の評価設問を中心に調査を実施した。調査項目の詳細を含む評価グリップは別添 4 のとおりである。

- ・成果、プロジェクト目標、上位目標に関する達成状況あるいは達成見込みはどうか。
- ・活動は計画どおりに実施されたか。プロジェクトのマネジメントは適切に行われたか。コミュニケーションは適切に行われた。
- ・評価 5 項目の各視点から見てプロジェクトの達成状況はどうか。残りの期間や完了後に留意

¹「事業評価ガイドライン」は 2014 年に第 2 版に改訂されているが、同改訂版では終了時評価の実施についての規定がないため、本評価調査で第 1 版に基づくこととした。DAC 評価 5 項目による評価実施という点において第 1 版、第 2 版に違いはない。

すべき事項は何か。

2-3 情報収集方法

以下の情報源及びデータ収集方法を用いて情報を収集した。インタビューリストは、別添2の Annex 5 のとおりである。

- ・既存資料のレビュー（R/D、PDM、活動計画表（PO）等のプロジェクト計画文書、事業進捗報告書、専門家業務報告書、プロジェクト作成のガイドライン・マニュアル等）
- ・質問票調査（SEGEPLAN、市役所関係者（市長、技術職員、普及員等）、JICA 専門家、現地コンサルタント等）
- ・インタビュー（SEGEPLAN、市役所関係者（市長、技術職員、普及員等）、JICA 専門家、現地コンサルタント等）
- ・直接観察（普及員研修、生活改善活動の実施状況等）

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入の実績

3-1-1 日本側の投入

2016年5月までに日本側から以下の投入が行われた。

(1) 専門家派遣

これまでに長期専門家2人（業務調整/地方行政）、短期専門家2人（各派遣1～3ヶ月間）（チーフアドバイザー/ガバナンス、参加型開発）が派遣された。詳細は、別添2のAnnex7のとおり。

(2) 研修

本邦研修に21人、第三国研修（メキシコ）に25人が参加した。いずれも生活改善アプローチをテーマとした研修である。詳細は別添2のAnnex8のとおり。参加者はSEGEPLAN、市役所関係者（市長、技術職員、普及員）等である。

グアテマラ国内でも様々な研修が実施された。2016年5月現在、延べ1,229人が社会開発事業マネジメント、文書管理、普及員業務の研修に参加している。

(3) 機材供与

パイロット8市の市役所と対象3県のSEGEPLAN県支所にPC等のオフィス機器が供与された。詳細は別添2のAnnex9のとおり。

(4) 現地業務費

2016年5月時点で、合計3,209,713.12 GTQ（約425千ドル）が支出されている。その用途は旅費、現地コンサルタント雇用、第三国研修関連経費等である。詳細は別添2のAnnex10のとおり。

3-1-2 グアテマラ側の投入

2016年5月までにグアテマラ側から以下の投入が行われた。

(1) カウンターパート配置

SEGEPLAN本庁からプロジェクト・ディレクター、プロジェクト・コーディネーターに加え担当職員4人が配置されている。加えて、ウエウエテナンゴ、キチェ、サンマルコス の3県の県支所長が各県のコーディネーターとして配置されている。

パイロット8市の各市においては、コーディネーター1人と1～3名の普及員が配置されている。

カウンターパートのリストは別添2のAnnex6のとおり。

(2) 機材供与

SEGEPLAN本庁からPC、プリンター、電話等、プロジェクトの活動実施や報告書作成

に必要な機器が提供された。

各市では、PC、プリンター、電話等のオフィス機器がプロジェクト活動用に提供された。また、市役所によっては普及員の移動手段として車両やバイクの使用が許可されている。

(3) 活動運営費

SEGEPLAN 本庁はプロジェクト活動に参加する職員の交通費を支出している。各パイロット市は普及員活動の経費（交通費、資材、ワークショップ開催等）の他、生活改善活動の経費（野菜の種子、洗濯用シンク、住居改善資材等）の支出を負担している。

3-2 成果の達成度

3-2-1 成果1（生活改善アプローチを取り入れた市役所による社会開発事業の実施体制のためのマネジメント枠組みが構築される）：ほぼ達成

市の社会開発事業マネジメントに必要な文書が準備されている。表3-2にあるように、SEGEPLANの役割には、市役所幹部・職員に対する研修や生活改善アプローチを用いた社会開発事業の年間活動計画（POA）への取込み支援²、県開発審議会（CODEDE）や県技術支援委員会（UTD）を通じたグッドプラクティスの共有等が含まれる。出口戦略の文書はプロジェクトチームとSEGEPLANの協議に基づいて作成されたものであるが、公式に市役所等に配布されてはいない。

この他、5市において市役所の社会開発事業が外部機関から資金・技術協力をどのように得られるかを説明する内規が作成された。大半のケースでは、市開発審議会（COMUDE）や市食糧安全保障審議会（COMUSAN）が組織間調整のメカニズムとして機能している。また、普及員が他機関に支援を求めることもある。例えば、ウspanタン市では、普及員が保健センターと農牧食糧省（MAGA）に申請して、コミュニティの生活改善活動に必要な資材提供や研修といった支援を受けている。内規があれば組織間調整が行われ³ということではない。内規がまだ作成されていない3市でも、外部機関からの支援を受けている例もある。この他、パイロット・コミュニティの生活改善事業・活動がこれまで支援受けたのは、大統領夫人社会事業庁（SOSEP）からの資材・研修、国家災害対策調整委員会（CONRED）からの資材、社会開発省（MIDES）からの研修、国家識字委員会（CONALFA）からの研修・資材等である。

このように、市役所の社会開発事業マネジメントを支援するSEGEPLANの役割が明確となり、大半の市で組織間調整が行われて社会開発事業を実施している。したがって、成果1はほぼ達成されたとと言える。

² プロジェクト提供資料によると、市役所の歳出は、投資（設備建設、改修、増築の3種がある。これに相当する予算が国家公共投資システム（SNIP）に登録される。歳出の90%以上を占める）、維持管理（給与、少額の設備投資等）、返済（公債返済）、修正予算（前年からの計画以外の目的で支出が可能）、がある。プロジェクトでは、生活改善アプローチを用いた社会開発事業が翌年のPOAの投資計画の費目で計上されることを指標の一つとしているが、これ以外にも修正予算や、女性支援室等の予算で実施される社会開発事業もある。

³ 本報告書では、各パイロット市でPOAに社会開発事業として計上されたものを「生活改善事業」、POAに計上されていなかったものの、修正予算等を用いてコミュニティで実施されている活動を「生活改善活動」と記している。いずれも、実施主体は「生活改善グループ」であること、大きな予算を必要とする事業・活動でないことから、住民にとって区別されているものではない。

表 3 - 1 成果 1 の達成状況

指標	達成状況
1.1. プロジェクト終了時に生活改善アプローチを取り入れた市役所による社会開発事業実施における SEGEPLAN の責任、役割を記載した文書が作成されている。	- 「地方自治体能力強化プロジェクトの出口戦略」(“Exit Strategy of the Project for Development of the Capacities of Local Governments in the Republic of Guatemala, Prodeca GL”) が 2016 年 3 月に作成され、SEGEPLAN の合意を得ている。この文書には、市役所が生活改善アプローチを用いて社会開発事業をマネジメントするのを SEGEPLAN が促進する際の役割が説明されている。
1.2. 関係組織間の調整合体を記載した正式文書がそれぞれの市で作成される。	- 5 市 (ウspanタン、カニジャ、シビナル、イシチグアン、ウニオン・カンティニル) において、組織間調整に関する内規が作成された。他 3 市 (サンバルトロメ・ホコテナンゴ、サンマテオ・イシタタン、テクティタン) では組織間調整に関する正式文書はまだないが、組織間調整のもと社会開発事業が実施されている。
1.3. 市に対する政府技術分野機関からの技術支援が増加する。	- 6 市 (サンバルトロメ・ホコテナンゴ、ウspanタン、イシチグアン、シビナル、サンマテオ・イシタタン、テクティタン) において、生活改善事業を実施する際に 7 政府系機関、4NGO、1 国際機関他から技術支援を受けている。

表 3 - 2 「出口戦略」に示された SEGEPLAN の役割

	時期	責任事項
SEGEPLAN 本庁	プロジェクト完了後	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 県支所が、市役所が生活改善アプローチを用いた事業を市政予算化する指導を行うよう指示する。 ✓ 県支所がプロジェクトの進捗について CODEDE や UTD で報告するよう指示する。
県支所	プロジェクト完了前	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CODEDE、UTD 等にパイロット市及び非パイロット市における活動状況について報告する。
	プロジェクト完了後	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CODEDE、UTD、市役所連合 (Mancomunidad) 等に非パイロット市における活動結果について報告する。 ✓ パイロット市、非パイロット市の双方において実施する POA 作成のワークショップの一部として、生活改善アプローチを用いた市の事業に関する研修を実施する。 ✓ POA に生活改善事業アプローチを組み込むよう市役所に提言する。

(出所) プロジェクト提供資料。

3 - 2 - 2 成果 2 (自治体の能力評価結果及び管轄事項に基づき、市役所による社会開発事業にかかるプロジェクトサイクルマネジメントの手法が体系化される) : ほぼ達成

市の社会開発事業マネジメントや普及員業務に関するガイドブック、マニュアルが作成され

ている。このうち普及員マニュアルは2016年6月末までに完成する予定である。これらのガイドブック、マニュアルは市役所職員や普及員を対象とした研修からのフィードバックを得て作成されたものであり、実践的な内容となっている。質問票に回答した普及員15人のうち13人(86%)がこれらの資料は有用であると回答している。文書管理については、自習用のガイドブックが作成され、市役所関係者に配布された。インタビューした技術職員によると、このガイドブックを参照し、机上やキャビネット内を整理するようになり、それにより必要な情報が素早く見つけられるようになったとのことである。

上述のとおり、社会開発事業マネジメント、普及員業務、文書管理に関する資料が作成されており、成果2はほぼ達成したと言える。

Table 3-3 成果2の達成状況

指標	達成状況
2.1. プロジェクト終了までに市長、市幹部、市役所技術職員を対象とする、生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメント手法に関するガイドブック及び教材が提供可能な状態になる。	<ul style="list-style-type: none"> - 以下の資料が作成された。 i) 「生活改善アプローチによる市社会開発事業ガイドブック」(第2版)が2016年3月に完成した。全パイロット市、COCODE、3県のUTDに配布された。政権交代のあった市役所、COCODE、UTDにも配布された。 ii) 「組織間調会議事例集」が2016年1月に作成された。 - 政権交代のあった市では、上記2種の内容に関する研修が実施される予定(ユニオン・カンティニル市に対しては2016年5月に実施済み)。
2.2. プロジェクト終了までに市普及員を対象とする、生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメント手法に関するマニュアル及び教材が提供可能な状態になる。	<ul style="list-style-type: none"> - 以下の資料が作成された。各研修で配布済み。 i) 「普及員合同研修プレゼン資料」 ii) 「ファシリテーターガイド」 iii) 「家庭訪問票」 iv) 「普及員マニュアル」案(2016年6月末完成予定)。
2.3. 市長、市幹部、市役所技術職員を対象とした文書管理に関する一連の教材が確立している。	<ul style="list-style-type: none"> - 「文書管理ガイドブック」が作成され、SEGEPLANと全パイロット市に配布された。SEGEPLANは今後実施する市の計画局を対象とした研修で配布する予定。

2-2-3 成果3(パイロット市の市幹部、市役所職員の市役所による社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメントについての知識が向上する):一部達成

社会開発事業マネジメントに関する研修やワークショップは計画どおりに実施されている。唯一実施されなかったのは、普及員を含む市職員を対象とした研修であったが、これは研修以外の形式で情報共有された。研修参加状況に関しては、本邦研修以外は計画以上の参加となっている。本邦研修は参加者の健康問題と乗継国でのビザ発給の問題があり数名が直前で研修参加を取りやめることとなった。普及員研修での理解度テストについては、表2-4のとおり、

第9回研修では92%と高い合格率があった。プロジェクト完了後はウエウエテナンゴに本部を持つダ・ヴィンチ大学が研修実施を引き継ぐことになっている。普及員研修は同大学のディプロマコースとして位置付けられる予定である。

理解度に関する補足情報として、本終了時評価では市役所関係者に社会開発事業マネジメントと生活改善アプローチについて理解度を自己評価してもらった。その結果は表2-4のとおりである。普及員については、プロジェクト開始時から継続している普及員と新規交代した普及員とで、両テーマの理解度の自己評価に差があった。例えば、継続普及員の75%が生活改善アプローチを「とても十分」または「十分」に理解していると回答した一方で、同様に回答した新規普及員は28%のみであった。しかしながら、表2-4のとおり、92%の普及員が研修理解度テストに合格していること、「4-4-1 上位目標の達成見込み」で述べるとおり、生活改善事業により既に正の変化が既に生じていることを考慮すると、普及員の理解は相当程度あると考えられる（ボックス3-1）。市長と技術職員についても新規と継続人員の理解度の差は、普及員ほどではないにせよ、同様の傾向があった。社会開発事業マネジメントの理解度を「十分でない」と自己評価した唯一の市長は2015年の選挙で交代の会った市長であり、プロジェクトに関する資料はこれまで何も受領していないということであった。市長と技術職員の大半は社会開発事業マネジメントと生活改善アプローチについて「十分に」理解していると自己評価している。表2-6は2015年の選挙以降の人員交代の状況である。市長5人、計画部門の技術職員4人が交代しており、5パイロット市では普及員の全員または一部が交代となった。つまり、プロジェクトで活動する人員の半分が交代したことになり、政権交代のあった5市では、交代以前に蓄積された知識が定着していない可能性がある。したがって、成果3の達成度は部分的であると言える。

表3-4 成果3の達成状況

指標	達成状況
3.1. プロジェクト終了までに、パイロット市において、市幹部、市職員、地域リーダーを対象に計画された研修の80%が実施される。	- 2014年10月から2016年5月までに計画された、市幹部・普及員対象の研修12コースのうち、11コースが実施された（実施率91%）。
3.2. プロジェクト終了までに、各パイロット市における研修に研修対象者の90%以上が参加する。	- 2013年8月から2016年5月までの市役所関係者を対象とした研修の対象者数は968人であり、実際には1,055人が研修に参加した（参加率109%）。 - 本邦研修には対象24人のうち、19人が参加した（参加率79%）。 - 第三国研修（メキシコ）には対象19人全員が参加した（参加率100%）。
3.3. 研修終了時の理解度テストの結果、受講者全体の80%が合格している。	- 理解度テストが実施された第6回普及員研修（2015年2月）、第9回普及員研修（2015年11月）ではそれぞれ79%、92%の研修員がテストに合格した。

3.4. プロジェクト終了までに、パイロット市から持続的でアクセス可能な研修実施機関・内容が明確になる。	<ul style="list-style-type: none"> - ダ・ヴィンチ大学が生活改善アプローチのディプロマコースの実施機関となる予定。研修モジュールは完成し、教材は作成中である。講師候補はほぼ特定されている。第1回研修はウエウエテナンゴ県で2016年8月に開始される予定。 - サンマルコス県、キチェ県での研修開催はウエウエテナンゴ県での第1回研修の結果レビューに基づき検討される予定。講師候補はまだ特定されていない。
--	---

表2-5 社会開発事業マネジメントと生活改善アプローチの理解に関する自己評価

		社会開発事業マネジメントの理解度				生活改善アプローチの理解度			
		4	3	2	1	4	3	2	1
市長	再選	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)
	新規	1 (33%)	1 (33%)	1 (33%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
技術職員	継続	2 (29%)	4 (57%)	1 (14%)	0 (0%)	4 (57%)	3 (43%)	0 (0%)	0 (0%)
	新規	0 (0%)	3 (60%)	2 (40%)	0 (0%)	1 (20%)	3 (60%)	1 (20%)	0 (0%)
普及員	継続	2 (25%)	3 (37%)	3 (37%)	0 (0%)	1 (12%)	5 (63%)	2 (25%)	0 (0%)
	新規	0 (0%)	4 (57%)	3 (43%)	0 (0%)	1 (14%)	1 (14%)	5 (62%)	0 (0%)

(出所) 市長、技術職員、普及員からの質問票調査回答。

* 自己評価の尺度は、4：とても十分である、3：十分である、2：十分でない、1：全く十分でない

コラム3-1 普及員の能力向上

パイロット・コミュニティではプロジェクトが想定していたよりも早い段階でグループメンバー自身による「周辺にある資源を活用して自分達が行動する」という反応があり、様々な正の変化を生み出すことにつながった(表4-1)。これは普及員がそのファシリテーター役を十分に務めた証拠でもある。普及員がこのようなメンバーの意識・行動の変化とその重要性に気づいたことは普及員自身の能力向上であると言える。

普及員研修は2016年5月までで11回実施され、研修後も現場でのフォローアップが行われている。上記のような効果をねらい、研修では以下のような工夫が行われた。

- ・「生活改善」はどちらかというと概念的・抽象的なテーマであるが、「明日にでもすぐに現場で使えるツール」を伝えるという主旨の下、「村落調査の結果を現場で住民と共有し、住民の議論を引き出すためのワークショップの実施方法」や、「家庭の衛生状況の活動計画のため、現在の状況と将来の状況を議論するためのワークショップの実施方法」といった具体的で、すぐに応用できる内容とした。
- ・普及員の中には、コミュニティでの住民支援の経験やファシリテーターの素地がある人もいた。普及員同士の経験共有を促し、普及員同士が学ぶ場を作った。
- ・生活改善アプローチ導入の前後を比較する活動の発表を導入し、変化を「見える化」してより意識してもらうようにした。

・研修を単なる「講義・演習の場」ではなく、ゲーム形式の学びを取り入れて「楽しむ場」とした。2ヶ月ごとにしか会わない普及員同士が信頼関係を築くことで相互の学びを潤滑にし、研修参加が義務ではなく、自ら参加したいと思えるような動機付をした。

(出所) JICA 専門家へのインタビュー。

表 2-6 2015 年選挙後の人事交代

市	市長	技術職員	普及員
ウspanタン (キチェ県)	●	●	●
サンバルトロメ・ホコテナンゴ (キチェ県)	○	○	△
カニジャ (キチェ県)	○	○	○
イシチグアン (サンマルコス県)	●	○	△
シビナル (サンマルコス県)	●	○	○
ウニオン・カンティニル (ウエウエテナンゴ県)	●	●	●
テクティタン (ウエウエテナンゴ県)	○	△	○
サンマテオ・イシタタン (ウエウエテナンゴ県)	●	●	●

(出所) プロジェクト提供資料。

* ○：全員継続、△：一部交代、●：全員交代

2-2-4 成果4 (パイロット市の市長、市幹部、市役所職員の生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業のプロジェクトサイクルマネジメントの実施能力が向上する)：ほぼ達成

2015年、2016年に生活改善アプローチを用いた市の社会開発事業は合計23件実施されている。プロジェクトで作成したガイドラインに沿った形で実施されている。サンマテオ・イシタタン市を除く7パイロット市で実施されている。サンマテオ・イシタタン市では前年度から計上された予算はないものの、修正予算等を用いて、普及員の支援を受けて生活改善活動は実施されている。生活改善事業・活動の進捗状況は各グループに追って異なる。計画、実施、評価を経た事業・活動もあれば、まだ計画中的のものもある。このプロジェクトサイクルの回転の速さが事業・活動の質を表すものではない。事業・活動の開始時期や進捗はその内容によるし、担当する普及員がグループを巡回指導できる時間も異なるためである。また、一つの事業・活動が完了してから始まる別の事業・活動があるためでもある。このような状況で、プロジェクトとしては各パイロット市で2グループによるプロジェクトサイクルが完結することを想定していたところ、これは5市で達成された。

文書管理に関しては、文書引継ぎのワークショップが事前に行われていたものの、質問票回答のあった市長5人のうち、1人のみ前任者からプロジェクトに関する資料を受領したと回答した。なお、文書管理に関してはモニタリングがされておらず、またこれが社会開発事業の実施能力向上(成果4)にどのように関係しているかは確認できなかった。

以上より、成果4はほぼ達成されたと判断される。

表 2-7 成果 4 の達成状況

指標	達成状況
<p>4.1. 2016 年に、各パイロット市におい生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業の 75% が成果 2 で取りまとめられた手順及びフォーマットに則って実施されている。</p>	<p>- 2015 年と 2016 年において、サンマテオ・インタタンを除くパイロット市において計 23 件の生活改善アプローチを用いた社会開発事業・活動が実施されている。この全ては「生活改善アプローチによる市社会開発事業ガイドブック」に則って実施されている。</p>
<p>4.2. 少なくとも 16 の生活改善アプローチを実践するグループが、活動の計画、実施、モニタリング、評価を行う。</p>	<p>- 全パイロット市で合計 38 の生活改善グループが活動を実施している。31 グループが生活改善活動を開始し、このうち 15 グループが、生活改善事業 19 件のプロジェクトサイクル（計画－実施－評価）を完了した。 - 各パイロット市において生活改善事業のサイクルを完了したグループの数は 0 から 3 と幅がある。どのグループもサイクルを完了させていないのはインシグアン市とサンマテオ・インタタン市である。</p>
<p>4.3. プロジェクト終了までに全てのパイロット市において、文書管理が実践され、プロジェクトで作成する文書管理状況基準※ 3 に基づく診断結果が 1 段階以上あがる。</p>	<p>- 文書管理に関する診断はこれまで行われていない。 - 質問票調査（3 人）によると、生活改善事業の予算情報を受領した市長は 1 人。</p>

2-2-5 成果 5（パイロット市における市役所による社会開発事業のアプローチの理解が促進される）：一部達成

各パイロット市で 2 コミュニティが生活改善アプローチの導入に関心を示すことが期待されていた。6 市役所がプロジェクトの経験を共有するための会合を開催し、このうちテクティタン市では 9 コミュニティが生活改善アプローチの導入に関心を示した。また、6 市の COMUDE も同様の会合を開催し、カニジャ市では 2 コミュニティが生活改善アプローチの導入に関心を示した。普及員への質問票調査によると、7 パイロット市でパイロット・コミュニティ以外のコミュニティから生活改善アプローチ導入への関心が示されたとのことである。インシグアン市では、あるパイロット・コミュニティが近隣の 2 コミュニティと経験共有を行い、これらのコミュニティは関心を惹いたとのことである。これらのことから、生活改善アプローチは他のコミュニティにとっても魅力的なものであることが伺える。

上述のように生活改善アプローチへの理解は促進されているが、2 市以外での情報が具体的に入手できなかったため、成果 4 の達成度は部分的であると判断される。

表 2-8 成果 5 の達成状況

指標	達成状況
5.1. パイロット市において、さらに 16 コミュニティが生活改善アプローチ導入に関して興味を示す。	<ul style="list-style-type: none"> - テクティタン市で生活改善アプローチの説明を受けたパイロット・コミュニティ以外の 14 コミュニティが同アプローチの活用に関心を示した。 - パイロット 6 市の COMUDE で生活改善アプローチが紹介された。カニジャ市では 2 コミュニティが関心を表明した。

2-2-6 成果 6 (パイロット市から得られた先進事例 (グッドプラクティス) と経験をパイロット市及びその他の市で共有するための仕組みが構築され、機能する): ほぼ達成

計画以上の件数のグッドプラクティス (普及員の働きかけにより生活改善グループが自発的に活動を行なった例) が蓄積されている。これらのグッドプラクティスは市長やコミュニティのリーダーが定期的に参集する CODEDE や COMUDE の機会を利用して共有されている。計画以上のコミュニティ (3-2-5 成果参照) や市が生活改善アプローチ導入に関心を示している。このことから経験共有イベントは有効な手段であることが伺える。

このように、パイロット市の社会開発事業マネジメントに関するグッドプラクティスの共有イベントは対象県の全市で開催されているわけではないが、パイロット市のグッドプラクティスを他市と共有するための手段と内容はほぼ固まってきた。したがって、成果 6 はほぼ達成されたと判断される。

表 2-9 成果 6 の達成状況

指標	達成状況
6.1. 生活改善アプローチのガイドブックやマニュアルの内容にグッドプラクティスが 3 つ取りまとめられる。	<ul style="list-style-type: none"> - グッドプラクティス 28 件が「生活改善アプローチによる市社会開発事業ガイドブック」と各市によって作成された「グッドプラクティス集」に掲載された。 - これらのグッドプラクティスは「普及員マニュアル」にも記載される予定である。
6.2. 案件終了までにパイロット市のグッドプラクティス共有イベントがパイロット市ごと、県ごとに、それぞれ 1 度ずつ行われる。	<ul style="list-style-type: none"> - 6 パイロット市 (カニジャ、サンバルトロメ・ホコテナンゴ、イシチグアン、シビナル、テクティタン、ウニオン・カンティニル) において生活改善事業・活動のグッドプラクティス共有イベントが 1~2 件開催された。合計 9 件のイベントが開催された。ウニオン・カンティニル市では 2016 年 5 月 25 日にイベント開催が予定されている。 - 県単位では、キチェ、ウエウエテナンゴ、サンマルコス の 3 県でそれぞれ 2 件、2 件、7 件のイベントが開催された。
6.3. パイロット県において、新しく 9 市が生活改善アプローチ導入に関して興味を持つ。	<ul style="list-style-type: none"> - サンマルコス県では 28 市が、ウエウエテナンゴ県では 28 市が生活改善アプローチへの関心を示した。

<p>6.4. パイロット市での経験を踏まえて改善されたガイドブックや教材が、2016年の起こりうる政権交代時に新市幹部や新市職員への研修で継続して活用される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 「生活改善アプローチによる市社会開発事業ガイドブック」は政権交代のあったパイロット市を含むサンマルコス県、ウエウエテナンゴ県の UTD と CODEDE に配布された。 - 「生活改善アプローチによる市社会開発事業ガイドブック」は今後、対象3県のパイロット市の市役所職員対象の研修、全市の計画局職員対象の研修で使用される予定。
<p>6.5. 政権交代時80%以上の新市当局が旧当局より生活改善アプローチに関する文書の引継ぎが行われことを示す。</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 普及員はパイロット・コミュニティの生活改善活動に関する引継ぎ資料を作成した。 - 政権交代のあったパイロット市（ウスパンタン、イシチグアン、シビナル、サンマテオ・イシタタン、ウニオン・カンティニル）のうち、サンマテオ・イシタタン以外の市役所幹部は前任者より生活改善アプローチに関する資料を引き継いでいる。

3-3 プロジェクト目標の達成度

(パイロット市において市役所による社会開発事業の計画策定・予算化・実施・M&Eが改善する): 一部達成

表3-10、表3-11に示されるように、2016年のPOAに反映に取り込まれた生活改善アプローチによる社会開発事業の件数は前年の11から1増加して、12となった。計上された予算も1,239,599GTQから1,800,451GTQに増加した。2010年以前は社会開発事業が市政予算化されていなかったことに鑑みると、これらの増加は件数・金額自体は僅かではあるが、大きな成果であると言える。

サンマテオ・イシタタン市では、2015年、2016年ともに社会開発事業がPOAに含まれなかった。これは、2015年はPOAの「投資計画」ではなく、普及員が所属している青年支援室、女性支援室、森林事務所といった部署の活動計画の中で計上されたためである。また、2016年は、選挙により政権交代の可能性があるため、新市長の活動の自由度が確保されるために、POAに含まれなかったとのことである。一方、2015年に社会開発事業がPOAに含まれなかったものの、2016年に含まれた例もある。テクティタン市では市長等が生活改善アプローチの重要性を認識することで2016年の成果につながった。

また、POAに予算計上されていなかったものの、各パイロット市では生活改善アプローチを用いた社会開発活動が実施されているのも特筆すべきことである。例えば、サンマテオ・イシタタン市では、2015年、2016年ともPOAに社会開発事業はなかったものの、青年女性支援事業を担当する部署の予算を用いて生活改善活動がパイロット・コミュニティで実施された。

上述のことから、POAに計上される社会開発事業件数のみで市政における社会開発事業の改善が十分に検証できないこと考える。コラム3-2は補完情報である。

コラム 3-2 市の社会開発事業の向上（補完情報）

1. 事業計画能力の向上（SEGEPLN 県支所長のコメント）

「特に事業計画能力が向上した。プロジェクト以前はコミュニティの住民が直接裨益する事業実施など検討対象にならず、市の開発事業はインフラ整備に集中していた。現在はコミュニティのニーズや自発性に対して少ない予算でどのように対応するか理解するようになったのは大きな変化である」

2. カニジャ市のトイレ普及事業（住民のニーズを汲み、自主性を醸成した事業計画・実施の好例）

プロジェクト以前のトイレ普及事業では、配布された便器の大半が使用されず放置される状況となった。プロジェクトで普及員が事業計画前に住民のニーズ調査を行い、組織化や啓発を行った上で事業計画・予算化が行われた。パイロット・コミュニティでの新事業では、市から資材が提供され、住民はトイレ設置にかかる作業を負担した。現在もトイレは使用されている。市ではこの成功を受け、2016年 POA で他コミュニティへのトイレ普及事業を計画・予算計上した。

3. ウニオン・カンティニル市の野菜種子配布事業（住民の自発性に端を発し、他機関と協働した事業計画・実施の好例）

市の事業に先立ち、普及員の働きかけによりコミュニティが家庭菜園を開設し、種子を購入していたが、これを市長他幹部に報告したことで、市が事業として支援することにつながった。市は種子を購入し、種子以外の資材提供と技術支援が農牧食糧省（MAGA）により行われた。住民の自発性により野菜栽培が開始されたり、市が提供できない技術支援を MAGA より受けたことは以前なかったが、普及員の働きかけ・仲介によりこれが可能になった。

（出所）SEGEPLAN 県支所長、JICA 専門家へのインタビュー。

上記のとおり、市の社会開発事業は向上したと言えるが、指標 1（POA に計上された社会開発事業の件数）の解釈については以下の二点で注意が必要である。第一に、2016年の POA は前年に作成されたものである。つまり、政権交代のあったパイロット 5 市では、社会開発事業の市政予算化は前任者による成果であった。つまり、新政権の市役所幹部・職員のマネジメント能力が反映された結果ではない。第二に、パイロット市の一つ、テクティタンが本調査期間中、プロジェクト活動に今後は参加しないことを決定した。これについて納得できる理由は説明されていない。

このように、2015年までの政権により POA に反映された社会開発事業の件数は増加したが、政権交代のあったパイロット 5 市では「3-2-3 成果 3」で述べたように市役所幹部・職員の能力向上は途上にあることを考えると、現時点でパイロット 8 市の社会開発事業が改善したと結論付けることはできない。したがって、プロジェクト目標の達成度は部分的であると判断される。

表 2 - 10 プロジェクト目標の達成状況

指標	達成状況
1. 本プロジェクトで作成したガイドブックに記載されたプロセスと手続きに従い実施・運営される生活アプローチを取り入れたプロジェクトが、2016年の市政予算に前年と比較し多く採択される。	- 2016年、生活改善事業 12 件が POA に計上された。2015 は 11 件だった。それ以前は 0 件であった。
2. 本プロジェクト終了までに、生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業が実施されたコミュニティのコミュニティ開発審議会のメンバーのうち、80%超が社会開発事業の実施体制が改善したと回答する。	- 現地調査で訪問したパイロット・コミュニティの COCODE メンバーによると、普及員の定期的な訪問により生活改善アプローチに関する新しい知識を得て、地域にある資源を使って活動を展開できるようになった。活動実施前の組織化がより強化されたとの回答もあった。 - 他 COCODE からの情報は入手できなかったため、80%超が社会開発事業の実施体制が改善したかは判断できなかった。

表 2 - 11 2015 年度の POA に計上された社会開発事業

	市	事業名	予算 (GTQ)
1.	サンバルトロメ・ホコテナンゴ (キチェ県)	雨水貯蓄タンク購入補助金	16,646
2.	サンバルトロメ・ホコテナンゴ (キチェ県)	農村部対象改良かまど提供	75,000
3.	ウspanタン (キチェ県)	家庭菜園管理 (資材提供)	50,000
4.	ウspanタン (キチェ県)	家畜管理モジュール (マヤメタル)	137,100
5.	ウspanタン (キチェ県)	住居管理 (トイレ)	102,000
6.	ウspanタン (キチェ県)	住居改良 (改良かまど提供)	120,000
7.	カニジャ (キチェ県)	トイレ提供	41,038
8.	カニジャ (キチェ県)	コンクリート洗い場補助金	300,000
9.	シビナル (サンマルコス県)	生活改善補助金 (トイレ)	25,000
10.	イシチグアン (サンマルコス県)	農業技術部門補助金 (食糧安全保障、トイレ)	272,745
11.	ユニオン・カンティニル (ウエウエテナンゴ県)	生活改善研修	100,000
		合計	1,239,599

(出所) 各市からの提供資料。

表 2 - 12 2016 年度の POA に計上された社会開発事業

	市	事業名	予算 (GTQ)
1.	サンバルトロメ・ホコテナンゴ (キチェ県)	雨水貯蓄タンク購入補助金	16,646
2.	ウspanタン (キチェ県)	家庭菜園管理 (資材提供)	68,500
3.	ウspanタン (キチェ県)	家畜管理モジュール (マヤメタル)	137,100
4.	ウspanタン (キチェ県)	住居管理 (トイレ)	102,000
5.	ウspanタン (キチェ県)	食糧安全保障に関する研修	25,000
6.	カニジャ (キチェ県)	トイレ提供	90,000
7.	シビナル (サンマルコス県)	野菜種子の提供	25,000
8.	イシチグアン (サンマルコス県)	生活改善補助金 (トイレ)	361,135
9.	ユニオン・カンティニル (ウエウエテナンゴ県)	生活改善研修	75,000
10.	テクティタン (ウエウエテナンゴ県)	住居資材の提供	750,000
11.	テクティタン (ウエウエテナンゴ県)	補助金 (改良かまど 100 個)	100,000
12.	テクティタン (ウエウエテナンゴ県)	補助金 (雨水収集用資材)	50,000
		合計	1,800,451

(出所) 各市からの提供資料。

3-4 実施プロセス

以下はプロジェクトの実施プロセスに関する特記事項である。

3-4-1 プロジェクトチームへのカウンターパートの配置

プロジェクトの実施機関は SEGEPLAN であるが、プロジェクトチームに常勤のカウンターパートを配置していない。事業実施官庁でないためである。したがって、JICA 専門家は活動実施を共に実施することで社会開発事業マネジメントや生活改善アプローチに関する知識・技術を移転すべき技術カウンターパートがいない。そのため、受益者である市役所幹部・職員に直接研修を行い、同時に研修のノウハウを移転する外部機関を探さなければならなかった。

3-4-2 プロジェクトチームの再編成

本プロジェクトは先行案件の国別研修や現地研修の成果 (公共管理、文書管理) を活かす形で形成されたため、6 人の現地専門家が現地コンサルタントとして雇用されてプロジェクトチームを構成する想定されていた。このうち 3 人は対象 3 県に常駐し、活動のコーディネーターとなることが想定されていた。しかしながら、プロジェクト開始 1 年が経過した 2014 年 4 月、契約上のリスク管理の観点から契約が解消された (詳細は「5-2 教訓 (2)」のとおり)。これによりプロジェクトチームが縮小して再編成されることになったが、プロジェクトの対象範囲は見合った変更がなされず、結果として、プロジェクト活動が遅延し、特にパイ

ロット市への直接支援が手薄になった。

3-4-3 変更管理と PDM 改訂

終了時評価までに PDM は 3 回改訂された。これらの改訂は目標の明確化や成果の修正・追加を反映したものであった。最後の改訂は 2016 年 3 月にプロジェクトの出口戦略を検討した際に、これに関連する指標を追加したものである。しかしながら、いずれの改訂もその時点で特に議論があった点を応急処置的に修正・追加することが優先されており、プロジェクト全体の進捗を見直した修正がなされたわけではなかった。この結果、指標の重複や不明瞭な入手手段等が残ることになり、プロジェクト進捗の効率的で的確なモニタリングの阻害要因となったと思われる。なお、上記「3-4-2 プロジェクトチームの再編成」で述べたように、プロジェクトチーム構成が縮小した際にプロジェクトの対象範囲が見直し・修正されるべきであったと思われる。

第4章 評価結果

4-1 妥当性

妥当性は極めて高い。

以下に述べるとおり、プロジェクトはグアテマラの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策に合致している。またプロジェクトのアプローチも適切であることから、本プロジェクトの妥当性は極めて高い。

4-1-1 グアテマラ政府の開発政策との整合性

グアテマラ政府は「都市農村開発審議会法」、「地方分権化法」、「国家開発計画」にある自治体強化の政策に沿って市役所の能力強化に取り組んでいる。「国家開発計画（K' atun Nuestra Guatemala 2032）」（2014年策定）では、5本軸の一つが“都市部と農村部”であり、これに関する3つの優先事項が総合農村開発、持続的な都市開発、地域計画である。一つめの優先事項に対して設定された指標の一つが“自給自足に必要な持続的な生活に必要な手段・能力となる競争力の改善”となっている。これに関連して生活改善アプローチの活用が述べられている。三つめの優先事項については、目標の一つが“市民のニーズや要求に応える市役所のマネジメント能力の開発”である。プロジェクトの目標はこれらの優先事項に合致している。

上記開発計画に基づいて、政府の5か年計画（2016～2020年）が2016年5月に発表された。優先事項の一つが自治体のマネジメントである。同計画では、5本軸（透明性、保健、教育、経済開発、治安）のそれぞれに戦略活動が述べられている。また、市役所との調整がこれらの戦略活動の鍵として言及されている。

4-1-2 開発ニーズとの整合性

「地方分権化法」及び「都市農村開発審議会法」が2014年に制定され、開発プロセスにおいてもコミュニティ参加を伴った地方分権が促進されている。市役所は中央政府から配分された予算を用いてコミュニティのニーズに対応するための開発事業を実施することになっている。しかしながら、市役所の包括的な参加型開発事業実施の能力向上には未だ改善の余地がある。ほとんどの事業がインフラ整備に関するものであり、コミュニティの住民が直接裨益する市の事業は実施されていない。このように、市役所の社会開発事業マネジメント能力向上に対するニーズは大きい。

4-1-3 日本の援助政策との整合性

「対グアテマラ国別援助方針」（2013年）によると、グアテマラに対する支援の目的は持続的な社会経済開発の支援であり、そのための優先分野の一つが貧困地域における社会経済開発となっている。

4-1-4 プロジェクトのアプローチの適切性

プロジェクトにおける問題解決アプローチは次の理由から適切であると言える。第一に、日本の経験に基づいた生活改善アプローチはグアテマラの農村部においても有効である。グアテマラの農村部のコミュニティは十分に活用されていない地域資源が豊富にある。地域資源の

有効活用は生活改善アプローチで重要視されることであり、この点でコミュニティの自発性に基づいた開発に際して有効となる。第二に、コミュニティ参加のプラットフォームである CODEDE や COMUDE といった既存のメカニズムがパイロット市の経験普及のために機能している。地方分権化の制度下では、このような調整メカニズムはプロジェクトの経験を水平展開するのに有効である。第三に、市役所はターゲットグループとして最適であった。市役所は中央政府から移譲された権限や配分された予算を用いてコミュニティの住民にサービス提供する主体だからである。

4-2 有効性

有効性は中程度である。

以下に述べるとおり、プロジェクト目標は成果により達成されたものであるが部分的である。したがって、プロジェクトの有効性は中程度である。

4-2-1 プロジェクト目標の達成度

「3-3 プロジェクト目標の達成度」で述べたとおり、プロジェクト目標の達成度は部分的である。政権交代のあったパイロット5市については事業マネジメント能力向上の検証が困難であった。

4-2-2 プロジェクト目標への成果の貢献

「3-2 成果の達成度」で述べたとおり、プロジェクトの成果は大半がほぼ達成されたものの、一部は部分的な達成に留まった。成果6つの中で特に4つ（成果1、2、3、4）がプロジェクト目標達成に直接的に貢献している。まず成果1として、社会開発事業マネジメントにおける SEGEPLAN の本庁、県支所、市役所の役割が明確になった。また、生活改善グループを様々な形で支援する外部機関の組織間調整が機能している。つまり、市役所は社会開発事業の計画にあたり SEGEPLAN の指導を受け、実施にあたり外部機関から技術支援を受けている。第二に、成果2として、市役所の社会開発事業マネジメントに役立つガイドライン等の資料が作成された。即ち、「生活改善アプローチによる市社会開発事業ガイドブック」により社会開発事業の計画から評価までのプロセスが明確になり、普及員対象の資料もコミュニティでのニーズ特定や生活改善事業の計画に役立てられている。これにより生活改善事業の市政事業化が可能になっている。第三に、成果3、4として市役所幹部・職員が知識だけでなくパイロット事業・活動を通して生活改善アプローチを用いた社会開発事業の実践やコミュニティによる生活改善活動のファシリテーションの機会を得た。これはプロジェクト実施以前には行われていなかったことである。

他方、文書管理に関する成果は社会開発事業マネジメントの能力強化にどのように関連付けられているのか明確には確認できなかった。これは文書管理を担当する予定であった現地専門家の投入が継続せず、関連する活動の進展がなかったことにもよると考えられる。文書管理の重要性については市役所関係者に理解はされている。

プロジェクトによって開発された手法の普及（成果5、6）については、プロジェクトの経験が他市、他コミュニティに拡大される際に必要となるものである。上位目標（パイロット市における非パイロット・コミュニティへの普及）や波及効果（パイロット市以外への普及）に

より関連しているものである。

4-2-3 プロジェクト目標達成に影響した要因

プロジェクト目標の達成は SEGEPLAN の本庁、県支所からの技術支援を通じて可能になったことは特筆すべき点である。特に市役所が翌年度の POA を作成する指導が功を奏した。日本や第三国研修で学んだ生活改善アプローチの知識が活かされた。

パイロット市において社会開発事業の予算が一定的に確保できるということがプロジェクト目標の外部条件とされていた。財務データの詳細は入手できなかったが、市長や技術職員への質問票調査によるとこの点が影響することはなかった。その他、プロジェクト目標達成に影響した外部要因はなかった。

4-3 効率性

効率性は中程度である。

投入は適切に活用され、大半の成果はほぼ計画どおり達成されたが、以下の点を考慮するとプロジェクトの効率性は中程度と判断される。

4-3-1 成果の達成度

「3-2 成果の達成度」で述べたとおり、4つの成果はほぼ達成され、2つは部分的に達成されている。

4-3-2 日本側の投入の活用

日本側からの投入の詳細は「3-1-1 日本側の投入」、別添1の Annex 7、8、9、10のとおりである。

人員、資材、財政面での投入は、現地コンサルタントに関する投入以外は、ほぼ量、質、タイミングともに計画どおりに投入され、また目的どおりに活用された。「3-4-2 プロジェクトチームの再編成」で述べたとおり、現地コンサルタント6人がプロジェクトチームのメンバーとしてプロジェクト終了まで従事する計画であったが、1年程度で契約が解消となった。このうち1人は終了時評価時点まで短期契約ベースでプロジェクト活動に関わっているが、他5人が計画期間中に得た活動の経験は、雇用契約解除後はプロジェクト実施に活かされなかったことになる。またこの契約解除により、研修や文書管理に関する活動や市役所への直接支援の一部が遅延または中止された。

4-3-3 グアテマラ側の投入の活用

人員、資材、財政面での投入の大半は量、質、タイミングともに計画どおりに投入された。

パイロット市の普及員の大半は継続して雇用されている。終了時評価時点で活動する普及員17人のうち7人はプロジェクト開始時より活動に従事している。2015年の選挙で政権交代のあった市の大半では普及員の交代があった。この結果、引継ぎの期間に普及員の活動が中断した。また、大半の普及員は生活改善事業の専任となっていない。普及員業務以外の業務があるため、十分な時間を確保することができなかった。

4-3-4 成果達成に影響した要因

成果達成を阻害した要因があった。第一に、治安状況の悪化である。イシチグアン市で境界線をめぐる紛争があり、JICA 専門家はグアテマラ事務所の規則上、この周辺地域に立ち入ることが禁止されていた。研修を通じた能力強化が実際にどのように実践されているのかをコミュニティや市役所で直接確認できず、プロジェクトの進捗や課題を適時、正確に特定することが容易ではなかった。第二に、地滑り、落石、地震等の自然災害とその影響があった。道路が封鎖された期間、区間があると普及員はパイロット・コミュニティを訪問することができなかった。第三に、普及員の移動手段が確保されないことがあった。自分のバイクを使用する普及員や燃料代を負担する普及員もいた。交通手段がなく、パイロット・コミュニティを思うように訪問できない普及員もいた。

他方、上記のような状況でも普及員のコミットメントと貢献がプロジェクト活動を進捗させた。普及員の大半は契約職員であり市役所の別業務を兼務していたり、市役所から交通手段が提供されず、自分で負担する普及員もいたが、普及員は生活改善アプローチの重要性や有効性を理解しており、パイロット・コミュニティ訪問や生活改善グループ支援への最大限の努力を行っていた。

4-4 インパクト

インパクトは今後期待できる。

市役所の社会開発事業により正の変化が既に生じている。社会開発事業が継続し、他コミュニティに普及されれば、さらなるインパクトが期待できる。負のインパクトは報告されていない。

4-4-1 上位目標の達成見込み

(パイロット市において市民の生活状況が改善する)

上位目標の指標は PDM では「2020 年末において、パイロット市の住民の生活状況（教育、保健・衛生、住居、食糧安全保障等）がプラスに変化する」と設定されているが、具体的にどのデータを用いて目標達成度を検証するのが明確でなかった。上位目標は、プロジェクト目標にある市の社会開発事業の向上によってもたらされるインパクトである。本終了時評価調査では、パイロット市で実施された生活改善事業・活動によってどのような変化がもたらされたかを調査した。表 4-1 にあるとおり、既にパイロット市において正の変化が報告されている。既存のグループが今後も普及員の支援を受け、その経験が他コミュニティ、他市と共有されることにより、対象 3 県でさらなる正のインパクトが生じることが期待される。

表 4-1 生活改善事業・活動によってもたらされた正の変化

パイロット市（県）	生活改善事業・活動によってもたらされた主な変化
ウスパンタン（キチュ）	<ul style="list-style-type: none">✓ 住居が清潔になり整理整頓された。✓ グループで野菜の種子を買った。支援を待つのではなく、住民自身で行動を起こした。✓ 自分の消費するもの（食べるもの）により関心を持つようになった。

サンバルトロメ・ホコテナンゴ (キチェ)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 住居が清潔になり整理整頓された。 ✓ 病気（下痢、嘔吐、腹痛）が減少した。この2年間保健センターを訪問したメンバーはいない。以前は毎月2～3名が保健センターを利用していた。 ✓ 蚊が少なくなった。 ✓ 自分たちの問題やニーズにより気づくようになった。 ✓ プロジェクトに対する理解が変わった。自分たちの活動を補完するもの、という考えになった。
カニジャ (キチェ)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ メンバーがより結束し、活動への参加が増えた。
イシチグアン (サンマルコス)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ メンバーが生産活動に向けてより組織化された。 ✓ 住居やトイレが改善された。 ✓ メンバーは自分たちのニーズにより気づくようになった。
シビナル (サンマルコス)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 住居が清潔になり整理整頓された。 ✓ 呼吸器系の疾患が減少した。 ✓ 女性の調理時の煙害が減少した。
サンマテオ・イシタタン (ウエウエテナンゴ)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 住居が清潔になり整理整頓された。 ✓ 母親の習慣が変化した結果（調理前の手洗い、水浴、飲料水の煮沸等）、胃の不調、下痢等の病気が減少した。
ユニオン・カンティニル (ウエウエテナンゴ)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 住居が清潔になり整理整頓された。 ✓ グループ菜園活動により、メンバーはより栄養的になり、支出が減った。 ✓ 養鶏活動により収益を得た。また、支出が減った。 ✓ 外部機関に対して物資ではなく、研修を期待するようになった。
テクティタン (ウエウエテナンゴ)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ かまど建設にあたり、外部から「提供を受ける」のではなく、自分たちが持っている資源の何が使えるかを「考える」ようになった。

(出所) プロジェクト提供資料、普及員からの質問票回答、生活改善グループへのインタビュー。

4-4-2 上位目標以外のインパクト

上位目標以外の正のインパクトが生じている。生活改善アプローチが「国家開発計画 (K'atun Nuestra Guatemala 2032)」(2014年)に記載されることとなった。これは日本、メキシコで生活改善アプローチについて研修を受けた SEGEPLAN 職員の努力によるものである。同国家開発計画は2016年以降の5か年計画のベースにもなっており、大きな政策的インパクトであると言える。

負のインパクトは生じていない。

4-5 持続性

持続性は中程度である。

普及員研修は成功裏に実施され、ほぼ全てのパイロット市の POA に社会開発事業が計上されるようになった。普及員は生活改善事業・活動の鍵となるアクターであるが、その人数の確保と他市、他コミュニティへの普及に関して若干の懸念がある。以下を考慮すると、プロジェクトの

持続性は中程度である。

4-5-1 政策面

「国家開発計画（K'atun Nuestra Guatemala 2032）」では、生活改善アプローチを示しながら、自給自足に必要な持続的な生活が総合的農村開発に必要な手段・能力と考えられている。また、市役所のマネジメント能力強化は地域開発に関連する目標として位置付けられている。市役所のマネジメントは5か年計画（2016～2020年）においても優先付けられている。このように、市役所のマネジメントによる生活改善アプローチを用いた農村開発はグアテマラ政府の優先事項となっている。

4-5-2 制度・組織面

市の社会開発事業に関する手順は「生活改善アプローチによる市社会開発事業ガイドブック」で説明されている。つまり、普及員がコミュニティを訪問し、生活改善グループを組織化する。そして普及員はグループのメンバーが自分たちのニーズに気づき、身近にある資源を用いた活動を実施するのを支援する。活動に外部からの支援が必要な場合、普及員はCOMUDEやCOMUSANを通じて、グループに対して技術支援を提供できる機関を探す。生活改善活動の中には、POAに計上されて市政事業化されるものもあれば、外部からの支援を全く受けずに実施されるものもある。

このように、普及員は生活改善活動の発展において鍵となるアクターである。しかしながら、普及員の契約は選挙結果によっては解消されるものもある。生活改善活動の継続のためには、現在の普及員が継続して勤務でき、新規普及員を養成するメカニズムが必要である。

SEGEPLANの県支所は市役所がPOAを作成するのを支援し、市役所の技術職員を研修することになっている。研修ではSEGEPLANが生活改善活動をPOAにどのように反映させるかを説明する。

社会開発事業を他市、他コミュニティに展開するためには、水平的なネットワークが活用されている。COMUDEやCODEDEの場で生活改善事業・活動のグッドプラクティスが紹介される。SEGEPLANの県支所がこれらの機会においてファシリテーターとなり、社会開発事業の実施状況を把握することが期待される。

4-5-3 技術面

「3-2-3 成果3」で述べたとおり、市役所の幹部・職員は社会開発事業のマネジメント及び生活改善アプローチに関する一定程度の理解を得たが、政権交代後の新規幹部及び普及員は引き続き能力向上が必要である。事業マネジメントや普及員業務に必要な資料はプロジェクトによって作成され、全パイロット市に配布された。これらの資料は改訂の必要はないが、不足した場合増刷が必要である。なおこれらはSEGEPLANのウェブサイトからダウンロードできる。

ウエウエテナンゴ県に本部を置き、他県にも支部を持つダ・ヴィンチ大学が普及員研修を引き継ぐ予定である。研修は6か月間のディプロマコースとして実施される。同大学は現在方法論に関するガイドブックを準備しており、プロジェクトの支援を受けて2016年8月に第1回コースを開始する予定である。ディプロマコースの内容はプロジェクトの普及員研修に基づい

ており、同コースはプロジェクトが実施してきた普及員研修と同等の内容・質を提供することが期待されている。コース講師の養成も 2016 年 8 月に予定されている。コースの最低催行人数は 30 人であり、受講料は月額 290GTQ（大学からの補助 50GTQ を含む）である。ウエウエテナンゴ県で第 1 回コースが実施された後、その内容の振り返りに基づいてカリキュラムや研修方法が改善され、ウエウエテナンゴ県でのコース継続とキチェ県及びサンマルコス県でのコース開催が検討されることになっている。

4-5-4 財務面

各市役所の財源には中央政府からの交付金、市農村開発審議会制度による分配金、水道料金徴収や不動産税等の自主財源がある。パイロット市の一例として、2016 年の歳入は約 8,000,000GTQ である。この中から市の投資事業の一部（0.3%）として 4 コミュニティの生活改善事業に 25,000GTQ が計上されている。生活改善事業への投資は少額で済むものである。

普及員の大半は契約職員であり、普及員業務と他業務を兼任している。中には交通費や活動費の一部を自分で負担している普及員もいる。現在の生活改善活動を継続し、対象コミュニティを拡大するためには、十分な普及員を雇用する予算、活動費と交通費が確保される必要がある。た、普及員の研修用の予算も確保される必要がある。

4-6 結論

ウエウエテナンゴ、サンマルコス、キチェ県において生活改善アプローチを用いた社会開発事業マネジメントの向上を目指して、本プロジェクトでは必要なガイドブックやマニュアルを開発し、市役所幹部・職員の能力向上を行った。養成された普及員のファシリテーションにより、POA に生活改善事業が反映された。これにより対象コミュニティで正の変化が生じている。終了時評価での懸念の一つは、今後も生活改善アプローチを用いた社会開発事業が POA に反映されるために必要となる、特に新規の普及員を含む市役所職員の継続的な能力向上である。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

上記の評価結果に基づき、プロジェクトは残りの期間で新規の市役所幹部と職員に対して生活改善アプローチを用いた社会開発事業マネジメントに関する能力強化、SEGEPLAN 県支所の市役所支援の能力強化に最大限注力することで、計画どおりの期間で終了することを提言する。

以下はプロジェクト完了前と完了以降の提言である。

5-1-1 プロジェクト完了までの提言

(1) パイロット市が 2017 年度の計画・予算策定に生活改善を反映するための能力強化

新市長体制の市役所ではまだ生活改善を踏まえた社会開発事業の計画・予算策定の経験がないため、引き続き能力強化ニーズが高い。そこで特に市長が交代したパイロット市は、生活改善を 2017 年度の計画・予算に反映すべく、新たな関係職員の能力強化に対するコミットメントが必要である。プロジェクトは計画策定ワークショップや個別コンサルテーションを通してパイロット市に対する最大限の技術支援を提供すべきである。

(2) SEGEPLAN 県事務所の市役所支援のための能力強化

SEGEPLAN 県事務所の支援機能は、パイロット市での生活改善を踏まえた社会開発事業の持続的な運営のみならず、プロジェクト後のパイロット市の知見を他市に普及していくうえでも重要である。「出口戦略」でもプロジェクト後の SEGEPLAN に期待される責任が明記されている。プロジェクトは CODEDE や UTD などその責任を自立的に充足するための能力を強化していくべきである。

(3) 上位目標の指標の見直し

現在の上位目標の指標（2020 年末において、パイロット市の住民の生活状況（教育、保健・衛生、住居、食糧安全保障等）がプラスに変化する。）は、収集すべき情報やその情報源が明確に特定されておらず、現状に適合していない。上位目標はプロジェクトによって想起されるインパクトとしてグアテマラ側・日本側共通に理解されるべきで、その進捗はプロジェクト終了後もモニタリングされる必要がある。そのため、上位目標の指標を設定しなおす必要があり、以下の案をもって PDM の改訂を提言する。

表 5-1 上位目標の指標の改訂案

	指標	入手手段
現行 PDM	2020 年末において、パイロット市の住民の生活状況（教育、保健・衛生、住居、食糧安全保障等）がプラスに変化する。※終了時評価前に指標の詳細を決定する。	社会経済状況調査のベースラインデータとエンドラインデータ

改訂 PDM 案	<p>1. キチェ県、サンマルコス県、ウエウエテナンゴ県の各パイロット市において、生活改善を踏まえた社会開発事業を実施するコミュニティにプラスの変化が起こる。</p> <p>2. キチェ県、サンマルコス県、ウエウエテナンゴ県の各パイロット市において、生活改善を踏まえた社会開発事業を実施するコミュニティがプロジェクト実施時よりも3つ増える。</p>	普及員 / 計画官のレポート
----------	--	----------------

5-1-2 プロジェクト完了後の提言

(1) 生活改善を踏まえた社会開発の普及

生活改善アプローチはグアテマラの国家開発計画の統合的村落開発の有効な手段として位置付けられている。その意味で、SEGEPLAN は国会開発計画の実施のために「生活改善を踏まえた社会開発ガイドブック」を広く市役所に普及させるべきである。さらに、市役所に対して普及員向けの生活改善研修の情報を提供していくことがコミュニティのニーズを踏まえた社会開発事業実施を開始する上でも有益である。

(2) 市役所間の持続的な好事例・経験共有の仕組み

ウエウエテナンゴ県とサンマルコス県で合計 36 市が生活改善アプローチに関心を持っている。これはパイロット市で好事例を生み出し、それを広く共有する機会をもった結果である。国家開発計画にも言及されている生活改善アプローチの普及は一重にプロジェクト終了後も市役所の関心を維持・向上させていくかにかかっている。特に CODEDE は市長間の好事例・経験の共有を促進する持続的な仕組みである。そのうえ、計画官ネットワークも生活改善を踏まえた社会開発事業を計画する上での好事例・経験共有において効果的である。そのため、こうした目的で SEGEPLAN 県事務所の CODEDE や計画官ネットワークを調整していく役割が不可欠となっている。

(3) 生活改善アプローチを促進する帰国研修員ネットワークの活用

中間レビューでも提言した通り、SEGEPLAN は生活改善を踏まえた社会開発事業をファシリテートする普及員向けの研修講師人材として帰国研修員人材の活用が求められている。帰国研修員同窓会 (AGUABEJA) や中米・カリブ・メキシコ地域参加型村落開発ネットワーク (REDCAM) に生活改善アプローチを理解し、その実施に関与している人材が少なからず存在している。こうした人材の知見・経験を最大限に生かすことが、各市に生活改善アプローチを普及させていくことにつながる。その意味で、SEGEPLAN は県事務所、市長、計画官などの会議でこうしたネットワークを積極的に活用することが期待されている。

5-2 教訓

本調査から得られた教訓は次のとおりである。

(1) カウンターパート省庁のコミットメント／キャパシティと実質的プロジェクトデザイン

本プロジェクトは、それまでの国別研修や個別専門家による地方での現地研修の成果を活用するために、実質的に日本側からの提案を踏まえて形成されたものである。そのため、政策官庁である SEGEPLAN 側がプロジェクト期間中のみならず、プロジェクト終了後も含めて期待された役割が必ずしも明確に共有されておらず、プロジェクト実施において十分なコミットメントが引き出しきれていない課題を抱えていた。

中米の多くの国では必ずしも中央政府の地方政府に対する技術支援体制が十分ではない状況に鑑みると、一方でプロジェクト開始前にカウンターパート省庁のコミットメントを引き出すことは必要であるが、他方で市レベルの生活改善を踏まえた社会開発事業を持続的に支援する体制を必ずしもカウンターパート省庁内部にのみ構築するのではなく、支援内容に応じて体制構築すべきところを柔軟に検討していくことが必要である。そのうえで、プロジェクトの目に見える進捗を示すことでカウンターパート省庁の理解・関心を高めるよう働きかけるのと同時に、プロジェクト終了後を見越した市の職員研修や計画・予算策定支援などを担うことが期待される機関を早期に特定し、ともにプロジェクト活動を実施しつつ能力を高めていくことが必要である。

(2) ローカルリソースとプロジェクトデザイン

上記(1)のとおり、本プロジェクトは先行の国別研修や現地研修の成果を活かす形で形成されたため、日本人専門家の他に現地コンサルタントとして雇用された現地専門家6人が充てられた。しかし、プロジェクト開始後のグアテマラでの労働者の権利を守る動きにより、コンサルタント契約であっても偽装請負の訴訟リスクが拭えず、結果的に契約を解消せざるを得なかった。プロジェクト成果やそのための活動・対象サイト(数・場所)は6人の現地専門家がいることを前提にデザインされたものであるが、6人との契約が解消された後もプロジェクトデザインを変更することはなく、結果的に日本人専門家に過度な負担がかかり、一部活動が遅延する、パイロット市のサポートが十分できなくなるといった支障が生じた。

近年の技術協力では、費用対効果の観点から現地の状況に詳しい現地専門家やコンサルタントを活用する傾向は強まっている。彼らは先進国での研修・留学経験、さらには政府職員もしくはコンサルタントとしてドナー事業への関与経験があり、人材不足に悩む途上国政府の機能を補完したり、人材育成を担ったりしている。日本側にとっても、必ずしも現地事情に十分精通しているわけではない中で、こうした現地、特に地方の事情に詳しい現地専門家やコンサルタントの存在は日本が持つ技術・経験を有効活用する上でも効果的である。したがって、今後も日本人専門家だけではなく、現地専門家・コンサルタントの存在を踏まえて、協力の投入や活動をデザインすることが増えてくるだろう。その場合、こうした現地専門家やコンサルタントをどこまで活用するのか、プロジェクト終了後にどう位置づけるのかをプロジェクト計画時に十分検討すると同時に、プロジェクト実施期間中にローカルリソースが活用できなくなったときにプロジェクトとしてどういった代替手段により、どこまでの支援が可能で、結果的にどういった成果の落としどころになりそうかといったデザインを再検討することが必要になる。

(3) 政権交代とプロジェクト期間

本プロジェクトでは、プロジェクト終了の前年に中央・地方で選挙があることを織り込み、選挙の翌年まで実施することで、選挙前までの成果を踏まえて新政権（中央・地方とも）に生活改善を踏まえた社会開発事業に対する認識を持ってもらうことを想定していた。実際には、8市中5市の市長が交代したが、多くの市の市長に生活改善にかかる認識を持ってもらう働きかけはできたが、その認識を持って実際に新たにコミュニティに生活改善を促し、それを支援するための社会開発事業の計画・予算策定をする能力が伴わず、それが終了時評価の結果にも大きく影響した。

4年に1度の選挙で行政の体制が一変することの多い中南米では中長期的な体制構築は困難な課題であるが、敢えて選挙時期をまたいでプロジェクト期間を設定する場合、人員体制が一変することを予めプロジェクトデザインに織り込んで、最低限新体制下で一度は計画・予算策定をする期間をカバーして支援をデザインすることで、人員体制が変わっても最低限残しておくべき能力（キャパシティ）を確保することが望ましい。

(4) コミュニティに既存する自治の仕組みを利用した生活改善事業

パイロット・コミュニティのうち、ごく一部の住民が生活改善グループを構成して散発的な活動実施にとどまったグループもあれば、コミュニティ全体として生活改善活動を実施したグループもあった。後者は、共有資源を維持管理する仕組みを持った自然村であり、コミュニティに自治の仕組みが機能していたグループである。本プロジェクトでは、コミュニティでの生活改善事業・活動のパイロット的な実施は、市役所の社会開発事業マネジメントの実践練習の他、他市・他コミュニティへ普及するグッドプラクティスの抽出の場でもあった。このように、生活改善事業を支援するには、普及員がコミュニティの自治の仕組みや共有資源の管理（自己組織力）の実態を確認し、意識化・組織化の働きかけができるよう、普及員の能力向上を行うことが重要である。また、パイロット・コミュニティを選定する際にも自治の仕組みや共有資源管理の経験を基準とすることも有効である。

第6章 団長所感

(1) プロジェクトを通じた生活改善アプローチの理解の促進

プロジェクトでは生活改善のアプローチを通して市の社会開発事業を形成、実施する取り組みを行い、そのために必要となる普及員の研修、計画局職員の研修、市長への研修あるいは動機づけの取り組みを行った。パイロット市となった8市での段階を追った継続的な研修を普及員に実施し、パイロット・コミュニティでの取り組みの実践と、計画局職員、市長に対する研修とコンサルテーションを通じた社会開発事業の計画立案と実施により、コミュニティのニーズに基づいたコミュニティ自身の取り組みを市が事業を通して支援した。このプロセスの中で普及員、計画局職員、市長を含む市の幹部の生活改善アプローチに対する理解が進むとともに、コミュニティでの具体的な活動の結果が見えてくるにしたがって生活改善アプローチの効果に関する認識が高まったものと思われる。2015年の選挙に伴う市の政権交代が8市中5市において生じたにも関わらず、このプロセスはガイドブックやグッドプラクティス事例としてまとめられ、新市長への研修で生活改善アプローチによる具体的なプロセスとコミュニティでの目に見える結果が紹介されことにより、生活改善アプローチの効果に関して新市長の認識と理解を高めることにつながったものと思われる。

しかし、5市においては市長の交代に伴い、普及員や計画局職員も交代し、プロジェクトの残りの期間に彼らに対する研修、ワークショップを行い、生活改善アプローチに基づく社会開発事業が2017年度のPOAに組み入れられ、予算化されるように市の能力強化を支援する必要がある。POAの作成は10月以降に予定されているため、プロジェクト終了後にSEGEPLANを通じて、パイロット市の生活改善アプローチに基づく社会開発事業の予算化と実施状況をモニタリングすることをJICAグアテマラ事務所をお願いしたい。

(2) 本邦研修の有効性

プロジェクト開始当初はカウンターパート機関のSEGEPLANの関係者の中に生活改善アプローチに関して理解を示す人材が少なかった。そのため生活改善という言葉を広義に社会開発事業として示し、オブラートに包んだ形でプロジェクトが開始された。しかし、その後プロジェクトが実施したJICA筑波でのカウンターパート研修でSEGEPLAN本庁の部長クラス、県支所長、市長、市議会議員、計画局職員、普及員などに対してプロジェクトのチーフアドバイザーも同行して生活改善に関する研修を行った。この本邦研修の機会がSEGEPLANや市長などプロジェクト実施におけるキーパーソンの生活改善アプローチに対する理解を深めることに重要な役割を果たしたと思われる。特にSEGEPLANのプロジェクト関係者の生活改善への理解が深まったことが中間レビュー後に生活改善アプローチを通じた社会開発事業、とPDMに明確に示す改訂につながったとともに、プロジェクトへの関与が以前より強まった要因となった。

また、2014年2月の本邦研修に参加したミゲル・アンヘル現SEGEPLAN長官（当時は県支所直轄部部長）は研修を通して生活改善アプローチに関する理解を深め、SEGEPLANが策定した「国家開発計画（K'atun Nuestra Guatemala 2032）」に農村開発のアプローチの一つとして生活改善アプローチを取り入れた。このようにプロジェクトの活動において本邦研修が効果的に使われ、参加者の生活改善に関する理解とプロジェクトへの関与を深める重要な役

割を果たした。

(3) 普及員研修の持続性

プロジェクトで実施した普及員研修を持続可能なものとするために研修実施の受け皿となる機関を探すことが課題であったが、ウエウエテナンゴ県にあるダ・ヴィンチ大学が普及員研修の実施に関心を持ち、8月から6ヶ月間のディプロマコースの実施の準備が進められている。月1回の講義と現場での実践を組み合わせしており、研修参加者の実践経験の共有とプロジェクトに参加した普及員やSEGEPLAN 県支所長などをリソースパーソンや講師にして経験を共有し、実践的な研修コースにすることが望ましい。市役所の普及員だけでなく、県支所長が農牧省の普及員など中央省庁の出先の普及員にも研修コースの情報を伝えており、幅広い参加者を確保して生活改善アプローチの普及につなげていくことが望ましい。ダ・ヴィンチ大学が継続的に生活改善普及員の研修コースの実施ができるように、SEGEPLAN 本庁がどのような関わりを持って連携することが可能なのか、プロジェクト終了までに連携の形態と合意内容を明確にすることが望ましい。また大学の支部があるキチェ県やサンマルコス県での将来的な実施も可能になるように、研修コースの指導に当たるダ・ヴィンチ大学の教員を JICA 筑波で実施している生活改善の課題別研修に参加できるようにすることが望まれる。さらに、講師リソースとして SEGEPLAN や 8 市のプロジェクト関係者に加えて REDCAM などの生活改善研修の帰国研修員のリソースを活用することも考えられる。これらの点に関して JICA グアテマラ事務所が継続的にフォローし、情報提供などの支援を実施することをお願いしたい。

(4) SEGEPLAN 県支所の役割

SEGEPLAN の県支所長は市の計画策定、年次計画の策定に技術的な支援を行い、県開発審議会の事務局的役割を持ち、県おける出先機関が集まった UTD の調整役の役割を担っている。プロジェクトの中で3県の支所長は生活改善の本邦研修や北海道の参加型自治体行政の研修に参加するなど、生活改善アプローチの知識を深め、プロジェクトの活動にも参加してきた。しかし、県支所は支所長と計画担当、情報担当など、市の支援を行うことができる技術者が3名程度しかおらず、市に対する限定的な支援しか実施できない状況にある。したがって、パイロット市に対するフォローアップとともに、彼らの本来業務の機会を利用して他市への生活改善アプローチの紹介を行うことが望ましい。例えば、県支所に市の計画局職員を集めて実施する計画策定に関する技術的な研修や年次計画作成のためのオリエンテーションの機会を通じた生活改善アプローチに基づいた社会開発事業の形成・実施に関する研修や情報提供、県開発審議会あるいは市長との特定テーマにての会合におけるパイロットプロジェクト市の活動の経験共有、市開発計画局職員のネットワークの活用した経験共有、県技術ユニットを通じた市への情報提供、などが考えられる。パイロット市のフォローアップと、他市へ普及の取り組みをどのような機会を利用して行うのか、プロジェクト終了までに3県の支所長と確認しておく必要がある。

プロジェクトでの3県の取り組みを他の県の支所長や支所の技術者に紹介する機会を設けることを SEGEPLAN 本庁のイニシアチブで実施することも生活改善アプローチの普及の観点から重要である。ガイドブックやグッドプラクティス事例などを活用し、県支所長間での

経験共有を促進することが望ましい。

(5) 政策官庁による現場での活動への支援

SEGEPLAN は市の計画策定を技術的に支援する責任を持っているが、政策官庁であり、具体的な事業を実施することはできない。また、県支所を持っているが人数が限られ、市に対するきめ細かい支援を行う体制になっていない。SEGEPLAN に十分な手足がないために、プロジェクト開始当初はパイロット市の支援を行い具体的な成果を出すために、3名をローカルエキスパート、3名を県ファシリテーターとして6名のローカルリソースを活用してプロジェクトの実施を行った。しかし、グアテマラの労働契約の問題点からコンサルタントの契約が更新されず、2014年4月以降は日本人専門家が直接指導する体制でプロジェクトが実施された。日本人専門家による継続的な研修とコンサルテーションとパイロット市の市長、計画担当官、普及員の取り組みの成果として、生活改善の目に見える結果が各市で発現した。

政策官庁が特定の政策を市などの現場レベルで実施していくためには、法的・制度的な枠組みが必要になる。その意味で、「国家開発計画（K'atun Nuestra Guatemala 2032）」の重点課題である農村開発のアプローチの一つとして生活改善アプローチが位置付けられたことは、プロジェクトの政策的根拠として正統性を持たせることにつながった。また、プロジェクトのパイロット市に対する継続的な研修や働きかけにより、生活改善アプローチに基づいた社会開発事業の目に見える成果が表れ始め、そのプロセスをガイドブックやグッドプラクティス事例として取りまとめ、手法・プロセスの確立がなされたことは、政策実施のためのガイドラインの整備となり、政策的な枠組みとその実施の手法を提供し政策的な持続性を確保することにつながった。プロジェクトで作成したガイドブックやグッドプラクティス事例はSEGEPLANのホームページに掲載されダウンロードして参照可能になっている。

技術協力プロジェクトでは、政策的な枠組みや法的な枠組みがあっても、実施されていない、機能していない、という状況を改善するために手法やプロセスの開発・試行を通してモデルや手法を確立する支援を行う場合が多い。本プロジェクトでは制度的枠組みが弱い中でプロジェクトを開始し、生活改善アプローチに関するSEGEPLANのキーパーソンの理解の促進、市での活動が目に見える成果を出し始めたことから国家開発計画の制度的枠組みに位置付けられるというインパクトが生まれた。これはPDMの範囲外のことであり、本来であればPDMの中に取り入れられるべきもの、あるいはこのことを念頭においた仕掛けをPDMの中に組み入れておくことが必要であったのではないかと思われる。政策官庁との技術協力においては必要となる法的・制度的・政策的組みの確立とその枠組みの中で現場において機能する実施プロセス・手法を試行し、確立してガイドライン化するという両方の側面が必要になることが再認識された。

現政権は国家開発計画に基づき、SEGEPLAN、農牧省、保健省、食糧安全庁、全国市連合会などの関係機関が連携して、ウエウエテナンゴ、キチェを含む4県の81市を対象に栄養改善プログラムの実施を進めている。その中で生活改善アプローチの活用も計画されており、キチェ県のパイロット市であるウспанタン市では食糧安全保障・栄養改善を市の優先的な取り組みとして生活改善の2名に加えて10名の食糧安全保障の普及員を雇用し、生活改善アプローチを取り入れた活動を展開しようとしている。中央の政策・プログラムと連携

した市の事業の実施につながることから、プロジェクトの残り4か月の期間に中央のプログラムとの連携を意識し、ウspanタン市に対して市の事業計画作成や実施に関するコンサルテーション、技術支援を行い、4県に対する栄養改善プログラムにおける生活改善アプローチを用いたモデル的な事業（グッドプラクティス）となるような支援を行うことが望ましい。

付 属 資 料

1. 討議議事録 (MM) (英文)
2. 討議議事録 (MM) (西文)
3. PDM ver.4
4. 評価グリッド (和文)

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE REPUBLIC OF GUATEMALA
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT FOR THE CAPACITY DEVELOPMENT OF THE LOCAL GOVERNMENTS IN
THE REPUBLIC OF GUATEMALA
(Prodeca GL)


The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Dr. Nobuhisa TAKEDA, visited the Republic of Guatemala from 15 to 28 of May, 2016 for the purpose of conducting a terminal evaluation on the Project for the Capacity Development of the Local Governments in the Republic of Guatemala (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay, both the Team and authorities concerned of the Government of the Republic of Guatemala (hereinafter referred to as “both sides”) had a series of discussions and exchanged views on the Project. Both sides jointly monitored the activities and evaluated the achievements based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as “PDM”) version 4”.

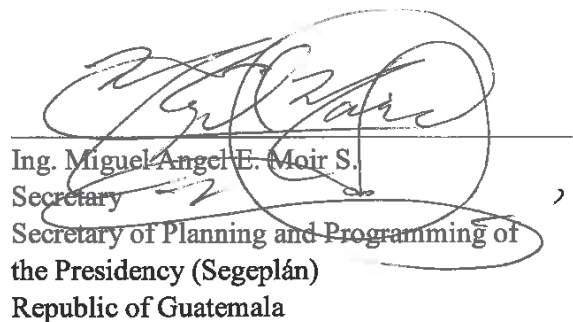
As a result of discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the Terminal Evaluation Report for the Project, attached hereto, as endorsed by JCC (Joint Coordinating Committee) on 27 of May, 2016.

This Minutes is prepared both in English and Spanish version. In case of any problem of interpretation arise, the English text should prevail.

Guatemala City, May 27, 2016



Dr. Nobuhisa Takeda
Leader
Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Ing. Miguel Angel E. Moir S.
Secretary
Secretary of Planning and Programming of
the Presidency (Segeplán)
Republic of Guatemala

**Project for the Capacity Development of the Local Governments
in the Republic of Guatemala
(Prodeca GL)**

Terminal Evaluation Report

May 27, 2016
Guatemala City

Joint Terminal Evaluation Team



Table of Contents

List of Abbreviations	i
1. Introduction	1
1-1 Background	1
1-2 Objectives of the Terminal Evaluation	1
1-3 Members of the Joint Evaluation Tea	1
1-4 Schedule of the Terminal Evaluation	2
1-5 Outline of the Project	2
1-6 Methodology of the Terminal Evaluation	4
2. Achievement of the Project	5
2-1 Inputs	5
2-2 Achievement of the Outputs	7
2-3 Achievement of the Project Purpose	15
2-4 Implementation Process	17
3. Evaluation Results by Five Criteria	18
3-1 Relevance	18
3-2 Effectiveness	20
3-3 Efficiency	21
3-4 Impact	22
3-5 Sustainability	24
3-6 Conclusion	26
4. Recommendations	26
4-1 Recommendations by the End of the Project Period	27
4-2 Recommendations after the Completion of the Project	28

Annexes:

1. Schedule of the Terminal Evaluation
2. Project Design Matrix
3. Plan of Operation
4. Evaluation Grid
5. List of the Interviewees
6. Assignment of the Personnel by the Guatemalan Side
7. Dispatch of the Experts
8. Conducted Trainings and Workshops
9. Provision of Equipment
10. Operational Cost Borne by the Japanese Side

List of Abbreviations

Abbreviations	Spanish	English
AGUABEJA	Asociaciones de ex becarios de Japón	Associations of the Ex-Trainees in Japan
CCC	Comité de Coordinación Conjunta	Joint Coordination Committee
Cocode	Consejo Comunitario de Desarrollo	Community Development Council
Codede	Consejo Departamental de Desarrollo	Department Development Council
Comude	Consejo Municipal de Desarrollo	Municipal Development Council
Comusan	Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional	Municipal Commission of Food Security and Nutrition
DMP	Dirección Municipal de Planificación	Municipal Direction of Planning
JICA	Agencia de Cooperación Internacional de Japón	Japan International Cooperation Agency
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	Ministry of Agriculture, Livestock and Food
OMM	Oficina Municipal de la Mujer	Municipal Office for Women
ONG	Organización No-Gubernamental	Non-Governmental Organization
PDM	Matriz de Diseño de Proyecto	Project Design Matrix
PO	Plan de Operación	Plan of Operation
POA	Plan Operativo Anual	Annual Operation Plan
Prodeca GL	Proyecto para el Desarrollo de Las Capacidades de los Gobiernos Locales	Project for v the Capacity Development of the Local Governments
REDCAM	Red Centroamérica, Caribe y México de Desarrollo Rural Participativo	Network of the Central America, Caribbean and Mexico for Participatory Rural Development
Segeplán	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia	Secretary of Planning and Programming of the Presidency
UPEM	Unidad de Promoción Económico Municipal	Unit of the Municipal Economic Promotion
UTAM	Unidad Técnica Agrícola Municipal	Agro-technical Unit of the Municipality
UTD	Unidad Técnica Departamental	Department Technical Unit

1. Introduction

1-1 Background

The Project for the Capacity Development of the Local Governments in the Republic of Guatemala (hereinafter referred to as “the Project”) was launched in March 2013 in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Guatemala. Since the Project has reached the four months before the end of the Project period, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) has determined to conduct a Terminal Evaluation for the purpose of meeting the following objectives.

1-2 Objectives of the Terminal Evaluation

The objectives of the Terminal Evaluation are as follows:

- (1) To verify the achievements of the Project referring to actual inputs, achievement of outputs and the project purpose based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as “PDM”) and Plan of Operation (hereinafter referred to as “PO”), and to evaluate the Project based on the five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability);
- (2) To judge whether the Project can be completed as planned by verifying the achievement level of the project purpose;
- (3) To make recommendations for the actions to be taken in the remaining cooperation period and in the future; and
- (4) To issue the Minutes of Meetings by summarizing the points agreed among the project stakeholders of both Japanese and Guatemalan sides.

1-3 Members of the Joint Evaluation Team

The members of the Joint Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) are as following;

Table 1-1 Japanese Members of the Joint Evaluation Team

Role	Name	Position/organization
Leader	Nobuhisa Takeda	Senior Advisor (Participatory Development/ Development Administration), JICA
Evaluation Planning	Yoichiro Kimata	Acting Director, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA

Evaluation Analysis	Junko Noguchi	Senior Researcher, Foundation for Advanced Studies on International Development
Interpreter	Kayoko Watanabe	Interpreter, Technostaff Co. Ltd

Table 1-2 Guatemalan Members of the Joint Evaluation Team

Name	Position/organization
Lourdes Maribel Monzon Monroy	Director of Territorial Planning / Deputy Secretariat of Planning and Territorial Improvement, Segeplán (Directora en Planificación Territorial, Subsecretaría de Planificación y Ordenamiento Territorial, Segeplán)
María Erendira Donis Monzón	Specialist of International Cooperation in Territory / Deputy Secretariat of International Cooperation, Segeplán (Especialista de la Dirección de Enlace Territorial Cooperación Internacional, Subsecretaría de Cooperación Internacional, Segeplán)
David Estuardo Ramos Avilés	Delegation Liaison Director / Delegation Liaison Bureau, Segeplán (Director de Enlace con Delegaciones, Dirección de Enlace con Delegaciones Departamentales, Segeplán)
Juan Enrique Avila Quiroa	Specialist of Support for the Management in Territory / Delegation Liaison Bureau, Segeplán (Especialista en Apoyo a la Gestión en Territorios, Dirección de Enlace con Delegaciones Departamentales, Segeplán)
María Angélica Morales Enamorado	Director of Sectorial Planning / Deputy Secretariat of Planning and Territorial Improvement, Segeplán (Directora de Planificación Sectorial, Subsecretaría de Planificación y Ordenamiento Territorial, Segeplán)

1-4 Schedule of the Terminal Evaluation

A series of meetings and discussions were held from 16 to 27 May 2016 among the Guatemalan governmental authorities and organizations relevant to the execution of the Project, JICA experts, and the Team. The detailed schedule is shown as Annex 1.

1-5 Outline of the Project

1-5-1 Background

After the end of the internal conflict in 1996, the Republic of Guatemala has worked on the reduction of poverty. However, 53.7%¹ of the population still lives in poverty and the majority of them live in rural areas. The priority challenge is to reduce the gap between urban and rural areas by the

¹ Rafael Landívar University, Institute of Economic and Social Research (IDIES) “*Analysis on consumption, poverty and welfare in eight municipalities of Guatemala*” (2011) p.4

reduction of poverty in rural areas, for which the government of Guatemala has promoted territorial development with decentralization as a measure.

In 2002, “Decentralization Law” was enacted. In addition, “Urban and Rural Development Council Law” was enacted in the same year to promote community participation in development process by obligating establishment of Development Councils at the National, Regional, Departmental, Municipal and Community level.

The Secretary of Planning and Programming of the Presidency (hereinafter referred to as “Segeplán”) promotes the National Planning System, which intends to ensure consistency with the public policies, planning and budgeting under framework of the National Development Council since 2009

The central government transfers resources to the municipalities for the implementation of development projects in each city identifying the needs of the communities through the City and Community Development Councils and development plans formulated in the municipalities, and coordinating with other organization. Especially, since the new government started in January 2012 launched “Zero Hunger Program” the municipalities also need to coordinate with this Program to plan and secure resources of the municipalities, central government or other organizations to implement the activities for the eradication of hunger and extreme poverty. However, the municipalities have the limited capacity to fully make use of the resources and roles that are given.

JICA implemented the Country Specific Training Course “Capacity Development for Guatemalan Public Policy Planning” for three years from 2005 to 2007, inviting Guatemalan mayors and staffs of local governments and local leaders to develop their capacity in the planning and implementation of policies for the local social development. After the training, ex-trainees have developed various activities making use of the awareness and knowledge acquired in the training. Three of them became the mayor of the municipality in 2008 and worked on the development of the municipalities in collaboration with community and other related organizations. Under these circumstances, Segeplán requested technical cooperation to the Government of Japan to support further the ex-trainees and to develop the capacities of mayors and staffs of other municipalities and local leaders. Responding to this request, JICA sent Individual Expert for two years from 2010 to 2012 to support eight municipalities in three departments.

Segeplán later requested Technical Cooperation for Development Planning to prepare regional development plan, and JICA has been implemented the Project for supporting planning, budgeting, implementation, monitoring and evaluation for the social development projects by municipal governments since March, 2013. Social development projects by municipal governments means those projects which i) are implemented with the initiative of the municipalities by budget of the municipalities and, if necessary, budget and support of central government programs and other institutions, and whose main components are provision of social service, awareness raising of the communities and technical support in order to improve the level of life and meet basic needs in, such as, education, health and hygiene, habitation, food security et al. of the population living in poverty, and ii) include the interventions of the municipalities in accordance with their competency to promote small improvement in people's daily life with or without



financial or material support, and others which derived from the application of the Life Improvement Approach.

1-5-2 Summary of the Project

The following is the summary of the Project described in the PDM ver. 4 revised in March 2016. PDM and PO are shown as Annexes 2 and 3, respectively.

Table 1-3 Summary of the Project

Duration of the Project	March 2013 to September 2016 (3.5 years)
Counterpart Agency	Segeplán
Target Group	Municipal governments and citizens of the pilot municipalities
Geographical Area	Municipalities in the departments of Huehuetenango, Quiché and San Marcos
Overall Goal	Condition of the life of the citizens in the pilot municipalities is improved.
Project Purpose	Planning, budgeting, implementation, monitoring and evaluation for the social development projects by municipal governments of the pilot municipalities are improved.
Outputs	<ol style="list-style-type: none"> 1. The management framework of social development projects by municipalities with Life Improvement Approach is institutionalized. 2. Based on the capacity assessment and responsibilities of pilot municipalities, the methodologies of the project cycle management for social development project are formulated. 3. The knowledge of mayors, municipal council members and municipal officers on the management for social development projects is improved.. 4. Capacity of mayors, municipal council members and municipal officers in the pilot municipalities is improved to conduct the project management for social development with Life Improvement Approach. 5. Understanding of the approaches used in the social development projects by municipalities is improved in pilot municipalities. 6. Mechanism to share good practices and experiences in the Project among pilot municipalities and with other municipalities is established and implemented.

1-6 Methodology of the Terminal Evaluation

The Terminal Evaluation of the Project was conducted in accordance with JICA Project Evaluation Guideline. The definition of the five evaluation criteria is given below. The Project is evaluated by each criteria except impact, on a five-point scale (very high – high – fair – low - very low).

Relevance: Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project Purpose and

Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or beneficiaries in Guatemala.

Effectiveness: Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved the Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.

Efficiency: Efficiency of the Project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between the Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.

Impact: Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended changes caused by the Project.

Sustainability: Sustainability of the Project is assessed in terms of political, institutional, technical and financial aspects by examining the extent to which the Project effects will be sustained after the Project is completed.

The framework for the evaluation survey is shown in the Evaluation Grid (Annex 4). Data and information were collected with the following methods. The list of the interviewees is shown in Annex 5.

- Literature/Documents Review (Project progress reports and relevant documents, reports of JICA experts, policy documents of the Guatemalan government, guidebooks and manuals developed by the Project, etc.);
- Questionnaires (Segeplán, municipal mayors and officers, JICA experts, local consultant, etc.);
- Interviews (Segeplán, municipal mayors and officers, municipal council members, JICA Guatemala, JICA experts, local consultant, etc.); and
- Observation of the training of the extension workers, Life Improvement activities in the communities, etc.

2. Achievement of the Project

2-1 Inputs

2-1-1 Inputs by the Japanese Side

The following inputs have been provided by the Japanese side as of May 2016.

(1) Dispatch of the Experts

Two Project Coordinators/Experts in Local Governance have been assigned on long-term basis during the Project period. One Expert in Governance (Chief Advisor) and One Expert in Participatory Development have been dispatched on short-term basis (one to three months at a time). Details are shown in Annex 7.

(2) Training

Twenty-nine and 25 participated in the training courses in Japan and Mexico, respectively, and learned the Life Improvement Approach, as shown in Annex 8. The participants are personnel from Segeplán, municipal governments including mayors, council members, technical officers and extension workers.

Besides, various training courses have been conducted in the country. As of May 2016, a total of 1,229 persons participated in the training courses and workshops on management of social development projects, document management, extension workers' services, etc.

(3) Provision of the Equipment

Office equipment has been provided to the eight pilot municipal governments and three Department Delegations of Segeplán. The list of the provided equipment is shown in Annex 9.

(4) Project Operation Expenses

As of March 2016, a total sum of 3,209,713.12 GTQ (Guatemalan quetzals) (equivalent to 424,565 US dollars, calculated with the exchange rate of 7.56 quetzals per dollar) have been borne by the Japanese side, including the travel expenses, employment of local consultants and NGOs, expenses of the third-country training courses, etc. The details are shown in Annex 10.

2-1-2 Inputs by the Guatemalan Side

The following inputs have been provided by the Guatemalan side as of May 2016.

(1) Counterpart Personnel

Segeplán has assigned the Deputy Secretary of Planning and Territorial Planning as Project Director, Director of Territorial Planning as Project Coordinator and four officers in charge of the Project. Besides, Department Delegates of Huehuetenango, Quiché and San Marcos have been appointed as Project Coordinators in respective departments.

At each of the eight pilot municipal governments, one Project Coordinator and one to three extension workers have been assigned.

The list of the counterpart personnel is attached as Annex 6.

(2) Equipment

Segeplán has provided office equipment including computers, printers, telephone, etc. for the use of the Project activities, such as activity coordination and management and document preparation.

By each pilot municipality, office equipment including computers, printers, telephone, etc. has been provided for the use of the Project activities, such as activity coordination and management, document preparation, meeting in the municipality and communities, etc. In addition, some municipal governments

have provided vehicles and motorbikes for the use of the extension workers.

(3) Project Operation Expenses

Segeplán has covered the necessary cost of transportation for its personnel to participate in the Project activities. Each of the municipalities has covered expenses of the extension workers' activities such as transportation, materials and workshop. Also, the municipalities have borne some expenses of the Life Improvement activities at the target communities including vegetable plants, washing sinks, materials for improving the house, etc.

2-2 Achievement of the Outputs

2-2-1 Output 1 (The management framework of social development projects by municipalities with Life Improvement Approach is institutionalized.): Mostly achieved.

Necessary documents for the management of the municipal social development projects have been prepared. As shown in Table 2-1, Segeplán's responsibilities include training of the municipal management and officers, orientation for the municipalities for inclusion of social development projects with the Life Improvement Approach, information sharing on the good practices through the Community Development Council (hereinafter referred to as "Cocode") and Department Technical Unit (hereinafter referred to as "UTD"), as shown in Table 2-2. The document was prepared based on the discussions between Segeplán and the Project but not officially published or distributed to the municipalities.

Another developed document is the internal regulation which shows how the municipal social development projects can obtain technical or financial support from other organizations upon necessity. In most cases, the Municipal Development Council (hereinafter referred to as "Comude") or Municipal Commission on Food Security and Nutrition (hereinafter referred to as "Comusan") functions as mechanism for inter-institutional coordination. Besides this mechanism, extension workers by themselves sometimes communicate with other institutions to ask for support. For example, in Uspantán, the extension workers made a request with the health center and Ministry of Agriculture, Livestock and Food (hereinafter referred to as "MAGA"), and they got support for the communities from these institutions, such as training and some materials for the projects with the Life Improvement Approach. Development of the regulation on inter-institutional coordination does not necessarily guarantee actual coordination; there are some municipalities which do not have the regulation but succeed to get support from external institutions.

Thus, responsibilities of Segeplán have been made clear for supporting the municipalities' project management for social development. More than half of the municipal governments have implemented social development projects with support from external institutions as a result of inter-institutional coordination. Therefore, the Output 1 has been mostly achieved.

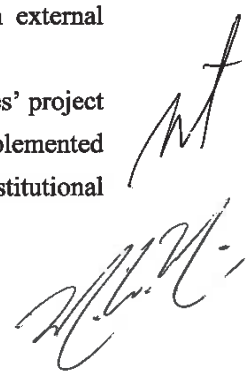


Table 2-1 Achievement of the Output 1

Indicators	Achievement
1.1. By the end of the project, a document that defines the responsibilities and functions of Segeplán in terms of facilitation of social development projects with Life Improvement Approach to be implemented at the municipal level is prepared.	- The document entitled “Exit Strategy of the Project for Development of the Capacities of Local Governments in the Republic of Guatemala, Prodeca GL” was prepared in March 2016 with agreement of Segeplán. The document indicates expected roles of Segeplán for facilitating the municipalities to manage social development projects with the Life Improvement Approach.
1.2. Each municipality has an official document that defines mechanisms for inter-institutional coordination.	- In five municipalities (Uspantán, Canillá, Sibinal, Ixchiguán and Unión Cantinil), the internal regulation that defines inter-institutional coordination were developed. In three municipalities (San Bartolomé Jocotenango, San Mateo Ixtatán and Tectitán), any official document has not been prepared yet, but the mechanism of inter-institutional coordination has been functioning.
1.3. The technical support from partner institutions to municipal projects with Life Improvement Approach is increased.	- Community projects in six municipalities (San Bartolomé Jocotenango, Uspantán, Ixchiguán, Sibinal, Tectitán and San Mateo Ixtatán) have received technical support from seven government institutions, four NGOs, one international organization and two others.

Table 2-2 Segeplán’s responsibilities in the Exit Strategy

	Time	Responsibilities
Segeplán	After the Project Completion	<ul style="list-style-type: none"> ✓ To guide the Department Delegates of Segeplán to give instruction to the municipalities on inclusion of municipal projects with the Life Improvement Approach. ✓ To guide the Delegates to inform the results of the Project in Codede and UTD.
Department Delegates of Segeplán	Before the Project completion	<ul style="list-style-type: none"> ✓ To inform Codede, UTD and other related organizations on the result of the Project in both pilot and non-pilot municipalities.
	After the Project Completion	<ul style="list-style-type: none"> ✓ To inform Codedes, UTDs, Mancomunidades, etc. on the result of the Project in non-pilot municipalities. ✓ To provide training on municipal projects for social development with the Life Improvement Approach, as part of the workshop related to the planning of the Annual Operation Plan (hereinafter referred to as “POA”) in both pilot and non-pilot municipalities. ✓ To recommend the pilot municipalities to include the Life Improvement Approach in POA

(Source) Prodeca GL.

2-2-2 Output 2 (Based on the capacity assessment of pilot municipalities, the methodologies of the project cycle management for social development is formulated.): Mostly achieved.

The guidebooks on management of municipal social development projects and manuals for the extension workers for their work with the life improvement at the community with the Life Improvement Approach have been elaborated. The extension worker’s manual is to be completed by late June 2016. The guidebooks and manuals have been developed reflecting the results of the training and workshop for the municipal management and extension workers, which makes the materials practical. Thirteen of the 15 surveyed extension workers (86%) answered that the materials are useful. Regarding the document management, a guidebook for self-study was developed and distributed to the municipal officers. One of the interviewed municipal officers answered that he referred to the guidebook and came to organize his desk and cabinet so that he could keep the documents organized and find the information quickly.

As explained above, necessary materials on project management for social development, extension work and document management have been almost completed. Therefore, the Output 2 has been mostly achieved.

Table 2-3 Achievement of the Output 2

Indicator	Achievement
2.1. By the end of the project, the guidebooks and support materials on the project management methodology with Life Improvement Approach directed to Mayor, municipal council members and technicians are available.	<p>- The following materials have been elaborated:</p> <p>i) The second revision of the “Guidebook on Social Development Projects with the Life Improvement Approach” was completed in March 2016. Copies were distributed to all of the pilot municipalities, Cocodes and UTDs in three departments. They were also handed to the municipalities, Cocode and UTDs where there was change of administration.</p> <p>ii) “Inter-institutional Coordination Meeting Cases” was elaborated in January 2016.</p> <p>- In the municipalities where there was change of administration, training on the use of these two materials was conducted for the municipal management and officers of Unión Cantinil in May 2016. Training will be conducted in other municipalities, too.</p>
2.2. By the end of the project, the manuals and support materials for municipal extension workers on the project management methodology with Life Improvement Approach available.	<p>- The following materials have been elaborated:</p> <p>i) “Presentation materials for the Workshop for the Extension Workers.”</p> <p>ii) “Facilitator’s Guide.”</p> <p>iii) “Home-visit sheet.”</p> <p>iv) Draft of “Extension Worker’s Manual” (Planned to be completed in late June).</p>
2.3. All related instruction regarding document management, addressed to	- “Guidebook for Document Management” was developed and distributed to Segeplán and the all of the pilot municipalities.

Mayor, municipal council members and technicians.	
---	--

2-2-3 Output 3 (The knowledge of mayors, municipal council members and municipal officers on the management for social development projects is improved): Partially achieved.

Training and workshops for the municipal management and officers on management of the municipal social development projects have been implemented as planned. More management and officers than the targeted participated in the training and workshop after July 2014, except the two training courses in Japan because of the health and visa issues. Understanding of the extension workers on the training or workshop contents was more than expected, as indicated in Table 2-4. After the project completion, training of the extension workers will be undertaken by Da Vinci University.

As supplementary information, the result of self-evaluation of understanding of the municipal management and officers on project management of social development projects and Life Improvement Approach is shown in Table 2-4. The difference can be observed between the understanding of the extension workers who have been since the beginning of the Project and those who are new, for both themes. For example, 75% of the continuing extension workers self-evaluate their understanding in the Life Improvement Approach as “very sufficient” or “sufficient”, while only 28% of the new extension workers do so. However, considering that 92% of the participants passed the comprehension test in the IX Workshop for Extension Workers (Table 2-4), it can be said that their understanding reaches a satisfactory level. As for the mayors and technical officers, the same tendency can be seen, although there is no such a big difference between the continuing ones and new ones as the extension workers. The only one mayor who evaluates his understanding on project management is “not very sufficient” is new after the election in 2015, and he had not received any document on the Project. Most of the mayors and more than half of the technical officers understand project management of social development projects and Life Improvement Approach sufficiently. The Table 2-6 shows the personnel change after the election in 2015. Five mayors and four technical officer in charge of planning were changed, and in five municipalities, part or all of the extension workers were changed. This means, about half personnel are new and some part of the knowledge accumulated in these municipalities until 2015 may have disappeared. Therefore, the Output 3 has been partially achieved.

Table 2-4 Achievement of the Output 3

Indicator	Achievement
3.1. By the end of the project, 80% of trainings programmed in the pilot municipalities directed to the municipal council members, municipal officers are conducted.	- Among the planned 12 training course for the municipal management and officers including planning section personnel and extension workers during the period from October 2014 to May 2016, 11 courses were conducted (implementation rate: 91%).
3.2. By the end of the project, more than	- The target number of the training courses for the

90% of the invited people participate in the training course held in each pilot municipality.	municipality personnel during the period from August 2013 to May 2016 was 968, and the number of the participants were 1,055 (participation rate: 109%). - Nineteen persons participated in the training courses in Japan, against the targeted 24 (participation rate: 79%). - All of the targeted 19 persons participated in the training in Mexico (participation rate: 100%).
3.3. More than 80% of the participants of the training courses pass the comprehension test.	- In the VI Workshop for the Extension Workers (February 2015) and the IX Workshop (November 2015), 79% and 92% of the participants passed the comprehension test, respectively.
3.4. By the end of the project, institutions and the contents of the training course which are sustainable and accessible to the pilot municipalities are determined.	- Da Vinci University is considered as a possible training provider of the diploma course on the Life Improvement Approach. Training modules were developed, but the materials are being prepared. Trainer candidates were mostly identified. The first course in Huehuetenango is scheduled to start from August 2016. - The diploma course in San Marcos and Quiché will be considered after reviewing the result of the first course in Huehuetenango. Trainer candidates have not been identified yet.

Table 2-5 Self-Evaluation of Understanding on the Project Management and Life Improvement Approach

		Understanding on Project Management				Life Improvement Approach			
		4	3	2	1	4	3	2	1
Mayors	Reelected	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)
	New	1 (33%)	1 (33%)	1 (33%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
Technical Officers	Continuing	2 (29%)	4 (57%)	1 (14%)	0 (0%)	4 (57%)	3 (43%)	0 (0%)	0 (0%)
	New	0 (0%)	3 (60%)	2 (40%)	0 (0%)	1 (20%)	3 (60%)	1 (20%)	0 (0%)
Extension Workers	Continuing	2 (25%)	3 (37%)	3 (37%)	0 (0%)	1 (12%)	5 (63%)	2 (25%)	0 (0%)
	New	0 (0%)	4 (57%)	3 (43%)	0 (0%)	1 (14%)	1 (14%)	5 (62%)	0 (0%)

(Source) Questionnaire survey with the mayors, technical officers and extension workers.

* Note: 4: Very sufficient, 3: Sufficient, 2: Not very sufficient, 1: Not sufficient at all.

Table 2-6 Personnel Change after the Election 2015

Municipality	Mayor	Technical Officer	Extension Worker
Uspantán, Quiché	●	●	●
San Bartolomé Jocotenango, Quiché	○	○	△
Canillá, Quiché	○	○	○
Ixchiguán, San Marcos	●	○	△
Sibinal, San Marcos	●	○	○
Unión Cantinil, Huehuetenango	●	●	●

Tectitán, Huehuetenango	○	△	○
San Mateo Ixtatán, Huehuetenango	●	●	●

(Source) Prodeca GL.

* ○: All continue, △: Partly changed, ●: All changed.

2-2-4 Output 4 (Capacity of mayors, municipal council members and municipal officers in the pilot municipalities is improved to conduct the project management for social development with Life Improvement Approach): Mostly achieved.

All of the 23 municipal projects with the Life Improvement Approach have been implemented in the pilot municipalities in 2015 and 2016 except San Mateo Ixtatán, in accordance with “Guidebook on Social Development Projects with the Life Improvement Approach.” However, in San Mateo Ixtatán, social development projects or activities with the life Improvement Approach were actually formulated and implemented with support of the extension workers. The project cycle of the life improvement activities varies, as some have completed it while others are still in the planning stage. However, the speed of the project cycle does not necessarily reflect management quality. The time to start or progress may depend much on the activities’ characteristics and extension worker’s availability in the group or community. Also, some groups start the new cycle after they complete the one. Even in such conditions, it should be noted that the Project had expected that two groups/communities have finished the cycle up to the evaluation in each municipality, which has been achieved in five pilot municipalities.

Regarding document management, only one of the five surveyed mayors received necessary documents on the Project from the antecessor, regardless the workshop for smooth transition conducted beforehand. However, it cannot be determined how it has relations with capacity development on project management because it has not been monitored.

In light of the above, it can be said that the Output 4 has been mostly achieved.

Table 2-7 Achievement of the Output 4

Indicator	Achievement
4.1. 75% of social development projects formulated with Life Improvement Approach in the pilot municipalities are handled in accordance with the methodological guidebook referred in the Output 2.	- All of the 23 municipal projects with the Life Improvement Approach in 2015 and 2016 have been implemented in the pilot municipalities except San Mateo Ixtatán, in accordance with the “Guidebook on Social Development Projects with the Life Improvement Approach.”
4.2. At least 16 life improvement groups plan, implement, monitor and evaluate the activities jointly.	- A total of 38 groups have been working as life improvement groups in all of the pilot municipalities. Thirty-one groups started the Life Improvement activities and 15 groups completed the project cycle (plan-implementation-evaluation). There are 19 Life Improvement activities. - The number of the life improvement groups which completed

	the project cycle in each pilot municipality varies, from zero to three. No activity has been completed in Ixchiguán and San Mateo Ixtatán.
4.3. By the end of the project, in all the pilot municipalities, document management are applied and its assessment result of the municipalities ascend more than one level according to the document management assessment.	- Any assessment on document management has not been conducted. - According to the questionnaire survey, one of the surveyed mayors answered that he received the information on the budget of the Life Improvement activities.

2-2-5 Output 5 (Understanding of the approach used in the social development projects by municipalities is improved in pilot municipalities.): Partially achieved.

It was expected that at least two new communities in each pilot municipality have got interest in adopting the Life Improvement Approach. Six municipal governments organized an event to share the project experience, and in Tectitán nine showed interest. Besides, Comude of six municipalities presented the Life Improvement Approach. According the questionnaire survey with the extension workers, non-pilot communities have shown interest in seven municipalities. In Ixchiguán, a pilot community shared its experience with two neighboring communities who had shown interest. It can be considered that the approach can capture attention of other communities easily.

As the total number of the interested communities was not available, the Output 5 has been partially achieved.

Table 2-8 Achievement of the Output 5

Indicator	Achievement
5.1. At least 16 new communities show interest in adopting the Life Improvement Approach in the pilot municipalities.	- Nine out of the 14 non-pilot communities which received explanation about the life improvement approach in Tectitán showed interest for the approach. - The Life Improvement Approach was presented in Comude of six municipalities. In Canillá, two communities showed interest to the approach.

2-2-6 Output 6 (Mechanism to share good practices and experiences in the project among pilot municipalities and with other municipalities is established and implemented.): Mostly achieved.

Much more good practices (examples of successful actions taken by the group members themselves after being facilitated by the extension workers) have been accumulated, and these successful practices have been shared with other communities and municipalities by taking opportunities of Comudes and Codedes where community leaders and mayors are gathered regularly. More communities (explained in “2-2-5 (Achievement of) Output 5”) and municipalities than planned have shown interest in applying the Life Improvement Approach, which proves that the events for experience sharing can be very effective.

Thus, methodologies and contents for sharing good practices in management of social development projects in the pilot municipalities with other municipalities have been mostly established, although the events have not been conducted in all of the departments and municipalities yet. Therefore, the Output 6 has been mostly achieved.

Table 2-9 Achievement of the Output 6

Indicator	Achievement
6.1. Incorporate 3 good practices in the contents of the guidebook and manual on Life Improvement Approach.	<ul style="list-style-type: none"> - A total of 28 good practices have been incorporated in “Guidebook on Social Development Projects with the Life Improvement Approach” and “Collections of Good Practice” prepared by each municipality. - These good practices will be included in “Extension Worker’s Manual,” as well.
6.2. By the end of the project, an event by a municipality and the other event for a department are carried out to socialize good practices of the pilot municipalities.	<ul style="list-style-type: none"> - One or two events for sharing the good practices of the life improvement projects were conducting in the six municipalities (Canillá, San Bartolomé Jocotenango, Ixchiguán, Sibinal, Tectitán and Unión Cantinil). Nine events have been conducted in total at the municipal level. - An event is planned on 25 May 2016 in Unión Cantinil. - At the department level, two, two and seven events were held in Quiché, Huehuetenango and San Marcos, respectively.
6.3. At least 9 new municipalities show interest in adopting the Life Improvement Approach in 3 pilot departments.	<ul style="list-style-type: none"> - Twenty-eight municipalities have shown interest in applying the Life Improvement Approach in San Marcos, and 28 in Huehuetenango.
6.4. The guidebooks and support materials which are improved based on the experiences of the pilot municipalities are utilized in the training of new municipal council members and municipal officers after the possible change of local government in 2016.	<ul style="list-style-type: none"> - “Guidebook on Social Development Projects with the Life Improvement Approach” were distributed to the participants of UTD and Codede in San Marcos and Huehuetenango where the municipal mayor was changed in the pilot communities. - The guidebook will be utilized in the training courses for the municipal officers in the pilot municipalities and those for the chiefs of the planning section in all the municipalities in the tree target departments.
6.5. In the transition period of government, 80% of the new municipal authorities receive documents related to the Life Improvement Approach from the outgoing authorities.	<ul style="list-style-type: none"> - The extension workers prepared materials of the Life Improvement activities in the pilot communities. - In the municipalities where the mayor was changed (Uspantán, Ixchiguán, Sibinal, San Mateo Ixtatán and Unión Cantinil), all received some documents related to the Life Improvement Approach from the processor management, except San Mateo Ixtatán.

2-3 Achievement of the Project Purpose: Partially achieved.

The Project Purpose is set as **“Planning, budgeting, implementation, monitoring and evaluation for the social development projects by municipal governments of the pilot municipalities are improved.”**

As shown in Table 2-10 and Table 2-11, the number of the projects with the Life Improvement Approach which were incorporated in POA in 2016 increased from 11 to 12. The total budget for these projects increased from GTQ 1,239,599 in 2015 to GTQ 1,800,451 in 2016. Considering that there had not been such social projects in the pilot municipalities before the project, these figures and the increase can be considered as much improvement. And, it was noteworthy that there have been social development projects which were not incorporated in POA the previous year but successfully implemented with the amended budget in some municipalities, as the following example shows. In San Mateo Ixtatán, no project with the Life Improvement Approach was incorporated in POA in 2015 and 2016. In 2015, activities with the Life Improvement Approach were implemented not as the municipal development projects but with the budget of some offices which provided support for the youth or women.

As supplementary information for verifying whether the municipal management capacity has been improved or not, a Department Delegate of SEGEPLÁN commented that the management capacity, especially capacity in planning, has been improved. Before the Project, pilot municipalities had not had an idea for implementing projects which directly reach out to the communities but concentrated in infrastructure development. Now, they understand how the community needs and initiatives can be tackled with less budget management.

Regarding interpretation of the achievement of the Project Purpose with Indicator 1, there are two aspects which should be carefully examined. First, the results (number of number of the projects with the Life Improvement Approach which were incorporated in POA) are attributed to the efforts of the municipal governments made until December 2015, since POA is prepared the previous year. As there was a change in the municipal management and officers in the five pilot municipalities, capacity development has not necessarily been reflected in the achievement. Second, the municipal government of Tectitán has recently decided to suspend its activities related to the Life Improvement Approach and its incorporation into POA, although the persuasive reasons are not available.

Thus, the number of the Life Improvement projects incorporated in POA has increased as a result of the previous administration’s efforts, but in the municipalities where there as administrative change, the new municipal governments’ capacity for project management has not been fully strengthened yet, as pointed out in “2-2-3 (Achievement of) Output 3.” Therefore, it can be said that the Project Purpose has been partially achieved.

Table 2-10 Achievement of the Project Purpose

Indicator	Achievement
1. In the municipal budget of 2016, compared with the previous year, greater	- In the municipal budget of 2016, 12 projects with the Life Improvement Approach were incorporated in POA as

number of projects with Life Improvement Approach which have been formulated according to the process and procedure of guidelines prepared by the project are included.	municipal projects. In 2015, the number of the municipal social development projects was 11.
2. By the end of the project, more than 80% of the members of COCODE of communities that have implemented social development projects with Life Improvement Approach affirm the improvement of their project management	- According to Cocode members of a pilot community visited during the field survey, they have gained new knowledge on Life Improvement Approach with the extension worker's regular visit and come to develop projects with locally available resources. They also answered that they have been more organized before for activity implementation. - Information from other Cocodes was not available.

Table 2-11 Social Development Projects Incorporated in POA in 2015

	Municipality	Project Name	Budget (GTQ)
1.	San Bartolomé Jocotenango, Quiché	Subsidy for the rainwater storage tank	16,646
2.	San Bartolomé Jocotenango, Quiché	Provision of the improved stove for the rural area	75,000
3.	Uspantán, Quiché	Family garden management (provision of the inputs)	50,000
4.	Uspantán, Quiché	Livestock Management Modules (Maya metal)	137,100
5.	Uspantán, Quiché	House Management (dry compost latrines)	102,000
6.	Uspantán, Quiché	House restoration (provision of the improved stoves)	120,000
7.	Canillá, Quiché	Subsidy and provision of the latrines	41,038
8.	Canillá, Quiché	Subsidy for concrete sink/basins	300,000
9.	Sibinal, San Marcos	Subsidy for the Life Improvement (latrines)	25,000
10.	Ixchiguán, San Marcos	Subsidy for the Agro-Technical Unit (food security, latrines)	272,745
11.	Unión Cantinil, Huehuetenango	Training of the life improvement	100,000
		Total	1,239,599

(Source) Information provided by each municipality, may 2016.

Table 2-12 Social Development Projects Incorporated in POA in 2016

	Municipality	Project Name	Budget (GTQ)
1.	San Bartolomé Jocotenango, Quiché	Subsidy for the rainwater storage tank	16,646
2.	Uspantán, Quiché	Family garden management (provision of the inputs)	68,500
3.	Uspantán, Quiché	Livestock management modules (Maya metal)	137,100
4.	Uspantán, Quiché	House management (dry compost latrines)	102,000

5.	Uspantán, Quiché	Overall training on food security	25,000
6.	Canillá, Quiché	Subsidy and provision of the latrines	90,000
7.	Sibinal, San Marcos	Provision of vegetable seeds	25,000
8.	Ixchiguán, San Marcos	Subsidy for the Agro-Technical Unit	361,135
9.	Unión Cantinil, Huehuetenango	Training of the Life Improvement	75,000
10.	Tectitán, Huehuetenango	Provision of the materials for construction of the houses	750,000
11.	Tectitán, Huehuetenango	Subsidy (100 improved stoves)	100,000
12.	Tectitán, Huehuetenango	Subsidy (materials for recollection of rainwater)	50,000
		Total	1,800,451

(Source) Information provided by each municipality, may 2016.

2-4 Implementation Process

The following are major factors which have hindered smooth and effective implementation of the Project.

2-4-1 Assignment of the Counterpart Personnel in the Project Team

The counterpart agency of the Project is SEGEPLÁM, and from Segeplán it has not assigned full-time personnel in the Project team, since it is not a program implementation agency, which is understandable itself. Thus, JICA experts do not have counterpart personnel to transfer their knowledge and skills on management of social development projects and Life Improvement Approach. They directly trained the municipal management and officers and had to find an external institution to transfer the training know-how

2-4-2 Restructuring of the Project Team

The Project team had expected to consist of JICA experts and six local consultants who already had an experience in public management and document management. Three of them were expected to work as a facilitator assigned at each of the three departments. However, they had to suspend the work in April 2014 because of some contract-related matters. Based on this restructuring and reduced manpower of the Project Team, several activities were postponed and direct support for the pilot municipal governments became difficult.

2-4-3 Change Management and Revision of PDM

PDM has been revised three times so far for clarifying objectives and reflecting change or addition of Outputs and Activities. The last revision was made in March 2016 when the Project made an exit strategy. However, at each time of revision, only urgent part was discussed and revised, and the rest was not necessarily reviewed for revision. A possible change of the scope which should have been examined

after the restructuring of the Project team mentioned in “2-4-2 Restructuring of the Project Team” was not reflected in the revised PDM. As a result, PDM has some inappropriate part such as duplication of indicators and unclear indicator and means of verification, which hindered efficient and effective monitoring of the Project progress.

3. Evaluation Results by Five Criteria

3-1 Relevance: Very high

As explained below, the Project has a little inappropriate design and implementation structure, but the Project has been highly relevant with Guatemalan government’s policy, development needs, as well as Japan’s Official Development Assistance (hereinafter referred as “ODA”) policy; therefore the Project relevance is very high.

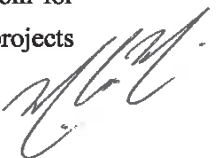
3-1-1 Relevance with the Guatemala Development Policies

The Guatemalan government has been working on strengthening of the municipal governments in accordance with the policy for strengthening the municipalities, Urban and Rural Development Council Law, Municipal Code and the national development policy. In the National Development Plan “K’atun Nuestra Guatemala 2032” elaborated in 2014, one of the five axes for development is “Urban and Rural Guatemala,” which has three priority areas, namely, i) integrated rural development, ii) sustainable urban development and iii) local territorial development. Regarding the first priority, one of the set goals is to improve the competitive level, for which sustainable livelihood for self-sufficiency are considered necessary means and capacities. In connection with this, application of the Life Improvement Approach is mentioned. As for the priority “local territorial development,” one of the set goals is to develop management capacity of the municipal governments to respond the needs and requests of the citizens. The project objectives are relevant with the priority i) and iii).

Based on the above development plan, the five-year government’s policies (2016-2020) were developed in May 2016. One of the priorities is management of the municipalities. Strategic actions are explained for the five axes (transparency, health, education, economic development and security), and coordination with the municipalities is often mentioned as a key for various issues.

3-1-2 Relevance with the Development Needs

The Decentralization Law and Urban and Rural Development Council Law were enacted in 2014, and decentralization with community participation in the development process has been promoted. The municipal governments have been expected to implement development projects with the allocated budget in order to respond to the community needs. However, the municipal government still have a room for improvement in managing development projects in a comprehensive and participatory way; most projects



were for infrastructure development, and no projects which could directly benefit the community people were not conducted by the municipal governments. Capacity development for the municipal governments for managing social development projects has been greatly needed.

3-1-3 Relevance with the Japanese Assistance Policy

According to the Country Assistance Policy for Guatemala prepared in 2013, the general objective of Japan's assistance for Guatemala is to support for the sustainable social and economic development, and one of the two priority areas to achieve this objective is social and economic development in the area of poverty.

3-1-4 Appropriateness of the Project Approach

The approach of the Project for problem solving has been effective from the following reasons. First, introduction of the Life Improvement Approach based on Japan's experience has been fit in the context of rural development in Guatemala. Rural communities in Guatemala are blessed with local resources which have not been utilized to the full. As a view point of the Life Improvement Approach is how available resources can be utilized, the approach has been suitable for development with the community's initiatives in Guatemala. Second, existing mechanism such as Codede and Comude, which are forum for community participation, have functioned for diffusion of good practices of the pilot municipalities. Under the decentralized administrative system, such existing coordination mechanism can be effective for lateral expansion of the Project experience. Third, the municipal governments are appropriate target group, since they are expected to provide services to the communities and people effectively and efficiently with delegated responsibilities and allocated budget from the central government.

3-2 Effectiveness: Fair

The Project Purpose has been partially achieved through part of the Project Outputs. Therefore, the Project effectiveness is fair.

3-2-1 Achievement of the Project Purpose

As mentioned in "2-3 Achievement of the Project Purpose," the Project Purpose has been partially achieved. With regard to the five municipalities where there was administrative change, it is difficult to assure that their management capacity is improved.

3-2-2 Contribution of the Project Outputs to Achievement of the Project Purpose

As explained in "2-2 Achievement of the Outputs," the Project Outputs have been partially produced, although especially the four Outputs (Output 1, 2, 3 and 4) have definitely contributed to the achievement of the Project Purpose. First (Output 1), expected responsibilities of Segeplán, its Department

Delegations and municipal government have been clarified. And, there has been inter-institutional coordination for supporting the Life Improvement groups in various way. Thus, municipal governments have improved project planning with orientation from Segeplán and also project implementation with technical support from other institutions. Second (Output 2), developed methodologies and materials have helped the municipal governments. In other words, "Guidebook on Social Development Projects with the Life Improvement Approach" made clear the whole process from planning to evaluation, and the materials for the extension workers help the extension workers to support the communities to identify development needs and plan Life Improvement activities, so that they could be incorporated in the municipal plan. Third, (Outputs 3 and 4), municipal management and officers not only gained knowledge on management of social development projects and Life Improvement Approach, but also facilitated the communities manage the Life Improvement activities, which had not been conducted before the Project.

On the other hand, it was not be demonstrated how directly document management has contributed to capacity development of the municipal governments on project management. The importance of document management has been recognized by the municipal governments, but its direct relation with social development projects has not been clearly explained.

As for the effort for diffusion of the methodologies developed by the Project (Outputs 5 and 6), these are required when extending the Project experience to other communities and municipalities than the target groups. These are related rather with the Overall Goal or furthermore impact.

3-3-3 Factors which Influenced Achievement of the Project Purpose

It should be noted that the achievement of the Project Purpose has been realized also through technical support from the Headquarters and Department Delegations of Segeplán, especially their orientation on preparation of the municipal annual plan of the following year. The orientation was conducted effectively by the facilitators who have sufficient knowledge on the Life Improvement Approach which they gained from the training in Japan and Guatemala.

Stable budgets for social development projects at pilot municipal governments were considered as an important assumption in the project design. Details of the financial data was not available, but it has not affected management of the social development projects, according to the surveyed mayors and technical officers. There were no other external factors which influenced the achievement of the Project Purpose.

3-3 Efficiency: Fair

Most Outputs have been achieved as expected with appropriate use of the inputs. Considering the following points including issues related to the extension workers, overall, the Project efficiency is fair.

3-3-1 Achievement of the Outputs

As explained in "2-2 Achievement of the Outputs," four of the six Outputs have been mostly

achieved, and two, partially achieved.

3-3-2 Inputs by the Japanese Side

Details of the Inputs by the Japanese Side are mentioned in “2-1-1 Inputs by the Japanese Side” and Annexes 7, 8, 9 and 10.

Most human, material and financial resources have been allocated as planned in terms of quantity, quality and timing and utilized in line with the Project objectives, except the input related to the contract of the six local consultants. As mentioned in 2-4-2, they had been expected to work as the Project team members, and participated in the training course in Japan and Mexico. One of them still works on a short-time contract, but the input to other five consultants were not fully utilized for the project implementation. And, due to this discontinued contract, some of the activities related to training and document management were delayed or cancelled, and technical support for the municipal governments was minimized.

3-3-3 Inputs by the Guatemalan Side

Most of the human, material and financial resources have been allocated as planned by the Japanese side in terms of quantity, quality and timing.

Regarding the extension workers in the pilot municipalities, most of them have been continuously contracted. Among the present 17 extension workers, seven have been working since the beginning of the Project. In some of the municipalities where there was administrative change after the election in 2015, some extension workers were replaced with new ones. As a result, some activities were stopped during the period of transition. Also, most of the extension workers are not exclusive for the life improvement activities. As they have other duties than extension services, they have not secured sufficient time for the work as extension workers of the Life Improvement Approach.

3-3-4 Factors which Influenced Achievement of the Outputs

There were some inevitable factors which hindered achievement of the Outputs. The first one is the unstable public security in some area. Since there have been boundary disputes in Ixchiguán, JICA experts have not been permitted to visit the municipalities according to the regulations of JICA Guatemala. Without direct observation of the pilot municipality and community, progress or issues have not been captured correctly and timely. Second, some natural disasters such as landslide, falling rock and earthquake inhibited the Project activities. Because of the blocked roads, extension workers could not visit the pilot communities. Third, there was no transport support for the extension workers in some cases. Some use their own motorcycles and even pay for the combustible. When transport means were not available, they could not visit the pilot communities.

On the contrary, commitment and contribution of the extension workers have been a promoting factor for the project progress. Most of the extension workers are contracted officers and have other duties

of the municipal government than the extension services. Some of them have to pay for the transport to visit the communities, because it is not covered by the municipal government. However, they understand the importance and advantages of the Life Improvement Approach and make all possible efforts to reach the community and facilitate the group's activities.

3-4 Impact: Expected.

A few changes brought by the municipal social development projects have been already observed. If continued and expanded to other communities, more impacts will be expected. No negative impact has been reported.

3-4-1 Prospect of the Achievement of the Overall Goal (Condition of the life of the citizens in the pilot municipalities is improved)

The indicator set forth in PDM is “positive change in the level of the citizens,” and it is not clear what data needs to be collected for verification of the Overall Goal. The Overall Goal is an impact brought by the municipal social development projects, and so, in the Terminal Evaluation, it was investigated what changes have been generated through the Life Improvement projects and activities. As shown in Table 3-1, several positive changes have been reported in the pilot municipalities. If the existing groups are continuously supported by the extension workers and the experience are shared with other communities and municipalities, more changes will be generated in more municipalities in the three departments.

Table 3-1 Positive Changes Brought by the Social Development Projects

Municipality	Major Changes caused by the life improvement activities
Uspantán, Quiché	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Houses are kept cleaner and more organized. ✓ Members bought vegetable seeds in group. They made an action, rather than waited for support. ✓ Members have got more conscious about what they eat.
San Bartolomé Jocotenango, Quiché	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Houses are kept cleaner and more organized. ✓ Diseases (diarrhea, vomit and stomachache) have decreased. No one has visited the health center for the last two years. Before, 2-3 people visited the health center per month. ✓ Mosquitos have decreased. ✓ Members became more conscious about their problems and needs. ✓ Members have changed their understanding on the project; the project is something supplementary to their own activities.
Canillá, Quiché	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Members became more united and participatory in the activities.
Ixchiguán, San Marcos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Members have got more organized for productive activities. ✓ House and toilet hygiene has been improved. ✓ Members became more conscious about their improvement needs.

mt

[Handwritten signature]

Sibinal, San Marcos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Houses are kept cleaner and more organized. ✓ Respiratory diseases have decreased. ✓ Women are not suffering from the smoke when cooking.
San Mateo Ixtatán, Huehuetenango	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Houses are kept cleaner and more organized. ✓ Diseases such as gastro and diarrhea have decreased, as a result of the change of the mother's custom (washing hands before cooking, bathing, boiling water before drinking, etc.)
Unión Cantinil, Huehuetenango	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Houses are kept cleaner and more organized. ✓ Members became more nutritious and save spending from the group vegetable project. ✓ Members get profits from the group poultry project and save spending. ✓ Members now request for training opportunities rather than materials.
Tectitán, Huehuetenango	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Members came to think what materials they "have" for constructing an improved stove, rather than what they can "receive."

(Source) Prodeca GL and questionnaire survey with the extension workers during the evaluation survey.

3-4-2 Other Impacts than the Overall Goal

A positive impact other than the Overall Goal has been produced. The Life Improvement Approach has been introduced in the national development plan (National Development Plan "K'atun Nuestra Guatemala 2032") approved in 2014. This is the efforts of Segeplán personnel who participated in the training in Japan and recognized the importance and applicability of the approach in Guatemala. Since this plan is the base for the coming five-year development plans, this can be considered as a big political impact.

No negative impact has been reported.

3-5 Sustainability: Fair

Extension workers have been trained successfully, and most pilot municipalities have incorporated some Life Improvement activities in POA. As the extension workers are key actors for the success of Life Improvement activities, a few concerns remain regarding securing sufficient number of the extension workers and expanding the experience to other municipalities and communities. Considering the following aspects, the Project sustainability is fair.

3-5-1 Policy Aspect

In the National Development Plan "K'atun Nuestra Guatemala 2032," sustainable livelihood for self-sufficiency is considered necessary means and capacities for integrated rural development, indicating the Life Improvement Approach. And, development of management capacity of the municipal governments is positioned as an objective related local territorial development. Management of the municipalities is prioritized in the five-year government's policies (2016-2020) under the National Development Plan. Thus, it is expected that rural development with the Life Improvement Approach

through the municipal government's management will continue to one of the Guatemalan government's priorities.

3-5-2 Institutional and Organizational Aspect

The procedure for management of social development projects is described in "Guidebook on Social Development Projects with the Life Improvement Approach." According to the guidebook, extension workers visit the community and organize a life improvement groups. Then, the extension workers facilitate group members to identify the needs for life improvement and implement activities with locally available resources. When external resources are needed for the activities, the extension workers seek for institutions which can provide technical support to the group, through Comude, COMUSAN or others. Some Life Improvement activities can be budgeted as a municipal development project in the Annual Operation Plan, and others may be implemented with other financial support can be implemented without any external financial support.

Thus, extension workers are key change agents in development of the Life Improvement activities. However, their contract may be canceled depending on the election result. For continuity of the group activities, a mechanism for sustaining the current extension workers and training new extension workers is needed.

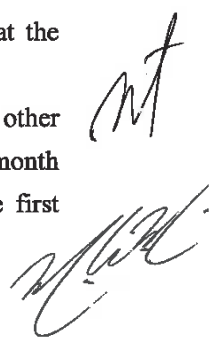
Department Delegates of Segeplán have a responsibility in supporting the municipal governments to elaborate POA and conduct training to the municipal technical officers. In the training, Segeplán explains how to incorporate the Life Improvement Activities in POA.

For expansion of social development projects in other communities and municipalities, the horizontal network has been utilized. Through Comude or Codede, good practices of some communities are presented to other communities or municipalities. Department Delegates of Segeplán who functions as facilitators of these councils are expected to understand the implementation status of the social development.

3-5-3 Technical Aspect

As mentioned in "2-2-3 (Achievement of) Output 3," the municipal management and officers have gained a certain level of understanding on management of social development projects and Life Improvement approach, although newly joined management and extension workers still need to develop their capacity. Necessary materials on project management for social development and extension work services were developed by the Project and distributed to all of the pilot municipalities. These materials do not need to be revised but copies need to be made upon necessity. The materials are available at the website of Segeplán for the download.

Da Vinci University which has a base in Huehuetenango and braches and center in many other departments are to take over training of the extension workers and provide training as a six-month diploma course. The university is currently preparing the methodological guidebook to start the first



course with support from the Project in August 2016. The contents of the diploma course is based on the Project's extension workers training workshops, and it is expected that the diploma course will produce the same quality extension workers as the Project training. Training of the trainers is also planned in August 2016. The course is designed for minimum 30 participants with the monthly tuition of 290 quetzals (with the subsidy of 50 quetzals from the university). After the first course in Huehuetenango, they will review the course result and improve the curriculum and training methodology to consider the possibility of maintaining the course in Huehuetenango and opening the course in Quiché and then San Marcos.

3-5-4 Financial Aspect

Budget sources of the municipal governments are the allocation from the central government, assigned budget under the system of the Urban and Rural Development Council, its own income such as water charge and real estate tax and others. As an example, the revenue of one of the pilot municipal governments is about eight millions quetzals in 2016. In the same year, this municipal government assigns 25 thousand quetzals for the Life Improvement projects for four communities as part of the municipal investment (0.3%). The Life Improvement activities do not require much investment.

Currently, most of the extension workers are contracted employees and work part-time. Some of them have to pay for the transport and activities. For continuity of the current Life Improvement groups' activities and expansion of the target communities, resources necessary for contracting sufficient extension workers and their activities and transport need to be secured. Besides, the municipal governments need to set aside budgets for training extension workers.

3-6 Conclusion

Aiming at improving management of the social development projects with the Life Improvement Approach in Huehuetenango, San Marcos and Quiché, the Project has successfully prepared necessary guidebooks and manuals and trained the municipal management and officers on management of social development projects and Life Improvement Approach. By facilitation of the trained extension workers, Life Improvement projects have been incorporated in POA. Such activities are actually generating positive changes to the beneficiary communities. One concern from the Terminal Evaluation is continuous capacity development especially for the new municipal management and officers including extension workers, so that extension workers would continue working with the communities and that Life Improvement would be incorporated into municipal development projects.

4. Recommendation



Based on the conclusion of results mentioned above, the Team recommends that the Project be terminated as scheduled while the Project should provide the maximum efforts for enhancing the capacity of newly joined management and officers in the pilot municipalities on the management of social development projects with the Life Improvement Approach as well as Department Delegates of Segeplán for supporting the municipalities.

The Team provides the following recommendations to be realized by the end of Project period and after the completion of the Project.

4-1 Recommendations by the End of Project Period

(1) Enhancing capacity of the pilot municipalities for incorporating Life Improvement Approach into their planning and budgeting for FY2017

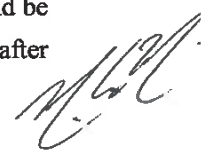
As mentioned in “2-3 Achievement of the Project Purpose” and “3-5-3 Technical Aspect (of Sustainability)”, the newly joined management and extension workers in the pilot municipalities still need to develop their capacity because they haven’t experienced planning and budgeting for social development projects with Life Improvement Approach. Therefore, the pilot municipalities need their commitments for capacity development especially of the newly joined management and staffs concerned so that they will reflect Life Improvement Approach to their plans and budgets for 2017. It is recommended that the Project provide them as much technical support as possible through planning workshops and individual consultation.

(2) Capacity development of Department Delegations of Segeplán for fulfilling their responsibilities for supporting the municipalities

The supporting functions of Department Delegations of Segeplán must be critical in the training opportunities, not only for sustainable management of social development projects with Life Improvement Approach by the pilot municipalities but also for promoting replication of their skills and knowledge to other municipalities after the completion of the Project. As mentioned in “2-2-1 (Achievement of) Output 1”, the exit strategy explains expected responsibilities of Segeplán after the Project completion. The Project is recommended to enhance the capacity for independently satisfying its responsibilities at Codede, UTD and so on.

(3) Revising the indicator of the Overall Goal

As indicated in “3-4 Impact”, the present indicator to verify the achievement of the Overall Goal “Positive change is observed in the level of the citizens (education, health, sanitation, house and food security et al) in the pilot municipalities until the end of 2020.” is not suitable, as the data to be collected and data source are not clearly specified. The Overall Goal as an intended impact of the Project should be understood commonly by the Guatemalan and Japanese sides, and its progress needs to be monitored after



the Project completion. Therefore, it is better to redefine the Overall Goal and set forth indicators. The Team recommends amending the PDM by taking into account the following.

Table 4-1 Proposed Revision of the Indicator of the Overall Goal

	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification
Present PDM	Positive change is observed in the level of the citizens (education, health, sanitation, house and food security et al) in the pilot municipalities until the end of 2020. *the detail of the indicator will be determined prior to the terminal evaluation of the Project.	The data of survey on social economic condition at base line and the end of 2020.
Proposed PDM to be revised	1. Positive changes are observed in the communities which implement a social development project with the Life Improvement Approach in each pilot municipality of Quiché, San Marcos and Huehuetenango. 2. Social development projects with the Life Improvement Approach are implemented in three more communities than those targeted during the project in each pilot municipality of Quiché, San Marcos and Huehuetenango.	Reports from the extension workers / Direction of Municipality Planning (hereinafter referred to as "DMP")

(Source) Prodeca GL and the Evaluation Team.

4-2 Recommendations after the completion of the Project

(1) Promotion of social development projects with Life Improvement Approach

As observed in "3-1-1 Relevance with the Guatemala Development Policies," the Life Improvement Approach is mentioned as one of the effective means for integrated rural development in the National Development Plan "K'atun Nuestra Guatemala 2032". Therefore, it is high time for Segeplán to promote "Guidebook on Social Development Projects with the Life Improvement Approach" broadly to municipalities for enforcing the National Development Plan. Moreover, it is also beneficial to provide the training information on Life Improvement Approach for extension workers to the municipalities, which helps them taking the first step to plan and implement social development projects responding to community needs.

(2) Promoting sustainable mechanism to share good practices and experiences among municipalities

As referred to in "2-2-6 (Achievement of) Output 6", 36 municipalities have shown interest in applying Life Improvement Approach in Huehuetenango and San Marcos. It is the result of generating

good practices in pilot municipalities and holding the opportunities to share them extensively. Diffusion of Life Improvement Approach mentioned in the National Development Plan deeply depends on how to maintain and enhance their interests even after the Project completion. Especially, it is highly expected that Codede provide the sustainable mechanism for promoting good practices and experiences to be shared among mayors. In addition, DMP network would also be effective for sharing good practices and experiences on planning social development projects with Life Improvement Approach. That is why the function of Department Delegations of Segeplán is indispensable to coordinate Codede meeting.

(3) Utilizing the network of ex-participants of training in Japan for promoting Life Improvement Approach

As recommended at the mid-term review, Segeplán is required to mobilize ex-participants of training in Japan as training providers for extension workers to facilitate social development projects with Life Improvement Approach. Not a few members who understand and commit Life Improvement Approach exist in Association of ex-participants in Japan (Asociaciones de ex-becarios de Japón: AGUABEJA) and Network for Participatory Rural Development of Central America, Caribbean States and Mexico (Red Centroamérica, Caribe y México de Desarrollo Rural Participativo: REDCAM). Full mobilization of their skills and experiences must promote Life Improvement Approach in each municipality. It is expected that Segeplán positively utilize those networks in their initiating meetings among Department Delegates of Segeplán, mayors and DMP.

[End]

Two handwritten signatures in black ink, one above the other, located in the bottom right corner of the page.

Annex 1. Schedule of the Terminal Evaluation

Date	Day	Activities
May 15	Sun	- Arrival at Guatemala City [Ms. Noguchi] - Interview with JICA expert
May 16	Mon	- Meeting with JICA Guatemala - Interview with SEGEPLAN - Move to Huehuetenango - Interview with Da Vinci University
May 17	Tue	- Move to Unión Cantinil - Interview with a Life Improvement group in El Triunfo - Interview with the Municipal Government of Unión Cantinil - Move to Huehuetenango
May 18	Wed	- Observation of the Facilitators Training - Interview with JICA expert - Interview with Department Delegates of SEGEPLAN of Huehuetenango and San Marcos - Interview with the extension workers - Interview with the local consultant
May 19	Thu	- Interview with the extension workers - Move to Tectitán - Interview with the extension workers - Move to Sibinal
May 20	Fri	- Interview with the Municipal Government of Sibinal - Interview with a Life Improvement group in Vista Hermosa - Move to Huehuetenango
May 21	Sat	- Interview with JICA expert - Report preparation - Arrival at Guatemala City [Dr. Takeda, Mr. Kimata and Ms. Watanabe]
May 22	Sun	- Move to Uspantán - Internal meeting - Report preparation
May 23	Mon	- Interview with a Life Improvement group in Los Tapescos - Interview with the Municipal Government of Uspantán - Move to Santa Cruz del Quiché - Interview with Department Delegate of SEGEPLAN of Quiché
May 24	Tue	- Move to Guatemala City - Discussion with SEGEPLAN - Meeting with JICA Guatemala - Interview with the advisory group
May 25	Wed	- Discussion with SEGEPLAN on the draft evaluation report
May 26	Thu	- Courtesy visit to Secretary of SEGEPLAN - Discussion with SEGEPLAN on the draft evaluation report
May 27	Fri	- JCC and signing of M/M on the evaluation report - Report to JICA Guatemala - Departure from Guatemala City [Ms. Noguchi]
May 28	Sat	- Departure from Guatemala City [Dr. Takeda, Mr. Kimata and Ms. Watanabe]

* JCC: Joint Coordinating Committee, SEGEPLAN: Secretariat of Planning and Programming of the Presidency

Annex 2 Project Design Matrix

Project Title: Project for the Capacity Development of the Local Governments in the Republic of Guatemala

Target group: Municipal governments and Citizens of the pilot municipalities

Geographical area: Municipalities in the departments of Huehuetenango, the Quiché and San Marcos

Period of Project: March.2013 – September.2016

Counterpart: SEGEPLAN

Date: 10/March/2016

Ver.4

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Verification Methods	External Factors
<p>Overall Goal</p> <p>Condition of the life of the citizens in the pilot municipalities is improved.</p>	<p>• Positive change is observed in the level of the citizens (education, health, sanitation, house and food security et al) in the pilot municipalities until the end of 2020.</p> <p>※the detail of the indicator will be determined prior to the terminal evaluation of the Project.</p>	<p>• The data of survey on social economic condition at base line and the end of 2020.</p>	
<p>Project Purpose</p> <p>Planning, budgeting, implementation, monitoring and evaluation for the social development projects by municipal governments(*1) of the pilot municipalities are improved.</p>	<p>• In the municipal budget of 2016, compared with the previous year, greater number of projects with Life Improvement Approach which have been formulated according to the process and procedure of guidelines prepared by the Project are included.</p> <p>• By the end of the Project, more than 80% of the members of COCODE of communities that have implemented social development projects with Life Improvement Approach, affirm the improvement of their project management.</p>	<p>• Reports of the pilot projects</p> <p>• Report of the Hearing from community leaders</p>	<p>• The economic condition of Guatemala do not rapidly deteriorate.</p>
<p>Outputs</p> <p>1. The management framework of social development projects by municipalities with Life Improvement Approach is institutionalized.</p>	<p>1.1. By the end of the Project, a document that defines the responsibilities and functions of SEGEPLAN in terms of facilitation of social development projects with Life Improvement Approach to be implemented at the municipal level is prepared.</p> <p>1.2. Each municipality has an official document that defines mechanisms for inter-institutional coordination.</p> <p>1.3. The technical support from partner institutions to municipal projects with Life Improvement Approach is increased.</p>	<p>• relevant documents</p> <p>• relevant documents</p> <p>• relevant documents</p>	<p>• Financial allocation to pilot municipalities is not reduced dramatically.</p>
<p>2. Based on the capacity assessment of pilot municipalities, the methodologies of the project cycle management (*2) for social development project is formulated.</p>	<p>2.1 By the end of the Project, the guidebooks and support materials on the project management methodology with Life Improvement Approach directed to mayors, municipal council members and technicians are available.</p> <p>2.2 By the end of the Project, the manuals and support materials for municipal extension workers on the project management methodology with Life Improvement Approach are available.</p> <p>2.3 All related instructions regarding document management, addressed to mayors, municipal council members and technicians.</p>	<p>• the Guidebook and training material</p>	
<p>3. The knowledge of mayors, municipal council members and municipal officers on the management for social development projects is improved.</p>	<p>3.1. By the end of the Project, 80% of trainings programmed in the pilot municipalities directed to the municipal council members, municipal officers are conducted.</p> <p>3.2. By the end of the Project, more than 90 % of the invited people participate in the training course held in each pilot municipality.</p> <p>3.3. More than 80% of the participants of the training courses pass the comprehension test.</p> <p>3.4. By the end of the Project, institutions and the contents of the training course which are sustainable and accessible to the pilot municipalities are determined.</p>	<p>• Record of the training, list of participants</p> <p>• Record of the training, list of participants</p> <p>• Monitoring sheet</p>	
<p>4. Capacity of mayors, municipal council members and municipal officers in the pilot municipalities is improved to conduct the project management for social development with Life Improvement Approach.</p>	<p>4.1 75% of social development projects formulated with Life Improvement Approach in the pilot municipalities are handled in accordance with the methodological guidebook referred in the Output 2.</p> <p>4.2 At least 16 life improvement groups plan, implement, monitor and evaluate the activities jointly.</p> <p>4.3 Indicator related to document management</p> <p>• By the end of Project, in all the pilot municipalities, document management are applied and its assessment result of the municipalities ascend more than one level according to the document management assessment.</p>	<p>• Related documents prepared by the municipalities</p> <p>• Report on the capacity assessment of Life Improvement groups (or reports on good practices)</p> <p>• Assessment of Document Management(*3)</p>	
<p>5. Understanding of the approaches used in the social development projects by municipalities is improved in pilot municipalities.</p>	<p>• At least 16 new communities show interest in adopting the Life Improvement Approach in the pilot municipalities.</p>	<p>• List of participants in the trainings</p> <p>• Evaluation of the trainings by the participants</p> <p>• Interview to the participants of the trainings</p>	

<p>6. Mechanism to share good practices and experiences in the Project among pilot municipalities and with other municipalities is established and implemented.</p>	<p>6.1 Incorporate three (3) good practices in the contents of the guidebook and manual on Life Improvement Approach.</p> <p>6.2 By the end of the Project, an event by a municipality and the other event for a department are carried out to socialize good practices of the pilot municipalities.</p> <p>6.3 At least 9 new municipalities show interest in adopting the Life Improvement Approach in 3 pilot departments.</p> <p>6.4 The guidebooks and support materials which are improved based on the experiences of the pilot municipalities, are utilized in the training of new municipal council members and municipal officers after the possible change of local government in 2016.</p> <p>6.5 In the transition period of government, 80% of the new municipal authorities receive documents related to the Life Improvement Approach from the outgoing authorities.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The Plan of workshop and contest • Relevant documents, Progress Report of the Project • Plan of training and reports which used the Guidebook and training materials • Report of Hearing from new mayors, municipal council members and municipal officers 		
Activities	Inputs			
<p>1-1. Implement activities to raise awareness and ownership on the Project to municipalities' executives and officials as well as the Partner Institutions.</p> <p>1-2. Define the responsibilities, obligations and functions of the Partner Institutions of the Project, such as mayor, department representatives and central government authorities.</p> <p>1-3. Under the initiative of Vice Secretary of SEGEPLAN, organizing Joint Coordination Committee and coordinate the Project.</p> <p>1-4. Representatives of the Project signs the agreement with mayor for the commitment of their participation for the Project and determines the pilot municipalities.</p> <p>1-5. Under the initiative of the Department Office of SEGEPLAN establish Coordination Committee in Department.</p> <p>1-6. Establish of the Coordination Committee in Municipality with mayor and local related offices and formulate the action plan for the Project based on the annual plan formulated by JCC.</p> <p>1-7. Complement the Guidebook on coordination of social development projects.</p> <p>1-8. Monitor and evaluate the project cycle management for social development projects with Life Improvement Approach in each municipalities and prepare reports.</p> <p>1-9. Conduct End Line Survey for the assessment of project achievement.</p> <p>2-1. Review the result of assessment of capacity of municipal governments.</p> <p>2-2. Clarify trainings by government institutions and related guidelines, manuals and training materials for social development project.</p> <p>2-3. Based on the activity 2-2, determine the needs for the improvement of methodologies and formats on the project cycle management.</p> <p>2-4. Complement the procedures and formats of the project cycle management for social development and formulate the Guidebook and training materials.</p> <p>2-5. Collect and analyze information of the experiences of pilot municipalities.</p> <p>2-6. SEGEPLAN approve the Guidebook and training materials officially and share them with related institutions.</p> <p>3-1. The training plan for the officials of central and municipal government and staff of other related institutions is formulated. The Plan includes the monitoring plan, evaluation criteria of documentation management, and capacity of Life Improvement groups.</p>	<p>Japanese Side</p> <p>Human Resource</p> <p>Long-term expert(s): 1 (coordination)</p> <p>Short-term expert(s):2</p> <p>Third Country Experts</p> <p>Local consultats</p>	<p>Guatemalan Side (SEGEPLAN)</p> <p>Project Director</p> <p>Project Manager</p> <p>Deputy Project Manager</p> <p>Departmental Planning coordinator of SEGEPLAN</p>	<p>Guatemalan Side (Municipalities)</p> <p>1. Municipality's Coordinator</p> <p>Municipal officers of Municipal Planning Direction, Women Division, extension workers for Life Improvement activities et al.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The security condition in pilot municipalities do not rapidly deteriorate. • Extension workers in pilot municipalities is allocated continuously. • National Disaster (Flood and Land slide) doesn't affect the Project.
	<p>Equipment</p> <p>Equipment for information technology at each municipality</p> <p>Vehicles:2</p>	<p>necessary equipment for the Project</p>	<p>necessary equipment for the Project</p>	
	<p>Infrastructure</p> <p>None</p>	<p>Office space and facilities</p>	<p>Office space and facilities</p>	
	<p>Training</p> <p>Training in Japan, third countries, in country</p>			

<p>3-2. Implement training based on the training plan, including each process of the project cycle management and Life Improvement approach.</p> <p>3-3. Conduct study visit for the advanced cases of social development project inside and outside the country.</p> <p>3-4. Monitor the result of training based on the monitoring plan formulated at activity 3-1.</p> <p>3-5. Determine institutions which carry out training courses for the pilot municipalities in a sustainable way after the project completion and elaborate a training plan in collaboration with the institutions identified.</p>				
<p>4-1. Provide technical assistance on the document management to the related division of municipalities.</p> <p>4-2. Pilot municipalities include social development projects in their Annual Operation Plan (POA) and annual budget plan, making efforts to link them to their Local Government Plan (PGL).</p> <p>4-3. Raise awareness in prioritized communities of the pilot municipalities about the Life Improvement Approach.</p> <p>4-4. Facilitate the events to identify the problems in communities of the pilot municipalities, applying the Life Improvement Approach.</p> <p>4-5. Plan activities of pilot social development projects to solve the identified problems in the activity 4-4 in the communities of pilot municipalities.</p> <p>4-6. Implement the activities of pilot social development projects.</p>	<p>Cost</p> <p>Local Activity Cost</p>	<p>Tax of the equipment purchase, Administration cost</p>	<p>Transportation of the municipal officers to participate in the trainings Implementation of social development projects Employment extension workers for Life Improvement activities</p>	
<p>5-1. Implement activities to raise awareness to community on the social development project with Life Improvement approach with the assistance of the Partner Institutions.</p>				
<p>6-1. Prepare the schedule on workshops to share experience.</p> <p>6-2. Conduct workshop on advanced cases and good practice of social development project in pilot municipalities (including sharing the progress of the pilot social development projects).</p> <p>6-3. Organize contests to share achievement of pilot municipalities to promote the improvement of social development projects in the project cycle management in each municipalities.</p> <p>6-4. Collect information on good practice and organize seminars to share good practices.</p> <p>6-5. SEGEPLAN release the good practices collected at activity 6-2, 6-3, 6-4 in their homepage.</p> <p>6-6. Conduct the training with the Guidebook and training materials for newly mayors, municipal council members, municipal officers at three departments in pilot areas in transition period.</p>	/	/	<p>Partner organization</p> <p>MIDES, MINEDUC, MAGA, MSPAS, SChP, SESAN, SAA, INFOM, INAP, ANAM</p>	<p>Preconditions</p> <p>The related central governmental institution (ex. MIDES) is identified and build consensus to cooperate for the Project.</p>

※1: "Social development projects by municipal governments" means those projects which are (1) implemented with the initiative of the municipalities by budget of the municipalities and, if necessary, budget and support of central government programs and other institutions, and whose main components are provision of social service, awareness raising of the communities and technical support in order to improve the level of life and meet basic needs in, such as, education, health and hygiene, habitation, food security et al. of the population living in poverty, (2) include the interventions of municipalities in accordance with their competency to promote small improvement in people's daily life with or without financial or material support, and others which derived from the application of Life Improvement Approach.

※2: The project cycle management of Output 2 includes planning, budgeting, implementation, monitoring and evaluation.

※3: The capacity assessment criteria are set at the beginning of the Project before the base line survey. It is necessary to check if the documents composed of letters, numbers and graphics contain sufficient and easy-to-understand information for the readers and if the information reaches to the target group of the documents. In addition, it is also necessary to check if the document cycle (record, stock, refer and dispose) is managed properly and if the documents are handed over at government change.

ANNEX 3: Plan of Operation (PO V.02, 10/03/2016)

	2013												2014												2015												2016										
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
1. The management framework of social development projects by municipalities with Life Improvement Approach is institutionalized.																																															
1-1. Implement activities to raise awareness and ownership on the Project to municipalities' executives and officials as well as the Partner Institutions.																																															
1-2. Define the responsibilities, obligations and functions of the Partner Institutions of the Project, such as mayor, department representatives and central government authorities.																																															
1-3. Under the Initiative of Vice Secretary of SEGEPLAN, organizing Joint Coordination Committee and coordinate the Project.																																															
1-4. Representatives of the Project signs the agreement with mayor for the commitment of their participation for the Project and determines the pilot municipalities.																																															
1-5. Under the Initiative of the Department Office of SEGEPLAN establish Coordination Committee in Department.																																															
1-6. Establish of the Coordination Committee in Municipality with mayor and local related offices and formulate the action plan for the Project based on the annual plan formulated by JCC.																																															
1-7. Complement the Guidebook on coordination of social development projects.																																															
1-8. Monitor and evaluate the project cycle management for social development projects with Life Improvement Approach in each municipalities and prepare reports.																																															
1-9. Conduct End Line Survey for the assessment of project achievement.																																															
2. Based on the capacity assessment of pilot municipalities, the methodologies of the project cycle management for social development project is formulated.																																															
2-1. Review the result of assessment of capacity of municipal governments.																																															
2-2. Clarify trainings by government institutions and related guidelines, manuals and training materials for social development project.																																															
2-3. Based on the activity 2-2, determine the needs for the improvement of methodologies and formats on the project cycle management.																																															
2-4. Complement the procedures and formats of the project cycle management for social development and formulate the Guidebook and training materials.																																															
2-5. Collect and analyze information of the experiences of pilot municipalities.																																															
2-6. SEGEPLAN approve the Guidebook and training materials officially and share them with related institutions.																																															
3. The knowledge of mayors, municipal council members and municipal officers on the management for social development projects is improved.																																															
3-1. The training plan for the officials of central and municipal government and staff of other related institutions is formulated. The Plan includes the monitoring plan, evaluation criteria of documentation management, and capacity of Life Improvement groups.																																															
3-2. Implement training based on the training plan, including each process of the project cycle management and Life Improvement approach.																																															
3-3. Conduct study visit for the advanced cases of social development project inside and outside the country.																																															
3-4. Monitor the result of training based on the monitoring plan formulated at activity 3-1.																																															
3-5. Determine institutions which carry out training courses for the pilot municipalities in a sustainable way after the project completion and elaborate a training plan in collaboration with the identified institutions.																																															

ANNEX 3: Plan of Operation (PO V.02, 10/03/2016)

	2013												2014												2015												2016																		
4. Capacity of mayors, municipal council members and municipal officers in the pilot municipalities is improved to conduct the project management for social development with Life Improvement Approach.																																																							
4-1. Provide technical assistance on the document management to the related division of municipalities.																																																							
4-2. Pilot municipalities include social development projects in their Annual Operation Plan (POA) and annual budget plan, making efforts to link them to their Local Government Plan (PGL).																																																							
4-3. Raise awareness in prioritized communities of the pilot municipalities about the Life Improvement Approach.																																																							
4-4. Facilitate the events to identify the problems in communities of the pilot municipalities, applying the Life Improvement Approach.																																																							
4-5. Plan activities of pilot social development projects to solve the identified problems in the activity 4-4 in the communities of pilot municipalities.																																																							
4-6. Implement the activities of pilot social development projects.																																																							
5. Understanding of the approaches used in the social development projects by municipalities is improved in pilot municipalities.																																																							
5-1. Implement activities to raise awareness to community on the social development project with Life Improvement approach with the assistance of the Partner institutions.																																																							
6. Mechanism to share good practices and experiences in the Project among pilot municipalities and with other municipalities is established and implemented.																																																							
6-1. Prepare the schedule on workshops to share experience.																																																							
6-2. Conduct workshop on advanced cases and good practice of social development project in pilot municipalities (including sharing the progress of the pilot social development projects).																																																							
6-3. Organize contests to share achievement of pilot municipalities to promote the improvement of social development projects with in the project cycle management in each municipalities.																																																							
6-4. Collect information on good practice and organize seminars to share good practices.																																																							
6-5. SEGEPLAN release the good practice collected at activity 6-2, 6-3, 6-4 in their homepage.																																																							
6-6. Conduct the training with the Guidebook and training materials for newly mayors, municipal council members, municipal officers at three departments in pilot areas in transition period.																																																							
JCC																																																							
JICA Mission																																																							
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9													
	2013												2014												2015												2016																		

Handwritten signatures and initials, possibly representing project managers or stakeholders, located at the bottom left of the page.

Annex 4. Evaluation Grid

1. Project Achievement

Narrative Summary	Indicator	Necessary Data	Data Source	Data Collection
Overall Goal: Condition of the life of the citizens in the pilot municipalities is improved.	Positive change is observed in the level of the citizens (education, health, sanitation, house and food security, et al) in the pilot municipalities until the end of 2020.	Data of the relevant indicator in the Ranking of Municipality Management, "Public Services" (2013), (2015)	Documents of Segeplán, project documents	Document review
		Change in the living conditions brought by the social development project with the Life Improvement Approach (EMV)	JICA experts, extension workers	Questionnaire/ Interview
Project Purpose: Planning, budgeting, implementation, monitoring and evaluation for the social development projects by municipal governments of the pilot municipalities are improved.	In the municipal budget of 2016, compared with the previous year, greater number of projects with Life Improvement Approach which have been formulated according to the process and procedure of guidelines prepared by the project are included.	Number of the projects with EMV which have been formulated according to the process and procedure of guidelines prepared by the project and budgeted by the municipality	Documents prepared by the project	Document review
	By the end of the project, more than 80% of the members of COCODE of communities that have implemented social development projects with Life Improvement Approach affirm the improvement of their project management	Opinion of Cocode members on the improvement of the project management of the municipality	Cocode members	Interview
Outputs: 1. The management framework of social development projects by municipalities with Life Improvement Approach is institutionalized.	1.1. By the end of the project, a document that defines the responsibilities and functions of Segeplán in terms of facilitation of social development projects with Life Improvement Approach to be implemented at the municipal level is prepared.	Exit strategy which includes the responsibilities and roles of Segeplán	Documents prepared by the project	Document review
	1.2. Each municipality has an official document that defines mechanisms for inter-institutional coordination.	Document which defines mechanisms for inter-institutional coordination	Documents prepared by the project	Document review
	1.3. The technical support from partner institutions to municipal projects with Life Improvement	Case in which the projects with EMV received technical support from external institutions	Documents prepared by the project	Document review

	Approach is increased.			
2. Base on the capacity assessment of pilot municipalities, the methodologies of the project cycle management for social development is formulated.	2.1. By the end of the project, the guidebooks and support materials on the project management methodology with Life Improvement Approach directed to Mayor, municipal council members and technicians are available.	Documents which Mayors and municipal officers can refer to	Documents prepared by the project	Document review
	2.2. By the end of the project, the manuals and support materials for municipal extension workers on the project management methodology with Life Improvement Approach available.	Documents which extension workers can refer to	Documents prepared by the project	Document review
	2.3. All related instruction regarding document management, addressed to Mayor, municipal council members and technicians.	Documents related to document management	Documents prepared by the project	Document review
3. The knowledge of mayors, municipal council members and municipal officers on the management for social development projects is improved.	3.1. By the end of the project, 80% of trainings programmed in the pilot municipalities directed to the municipal council members, municipal officers are conducted.	Comparison between the training plan and achievement	Documents prepared by the project	Document review
	3.2. By the end of the project, more than 90% of the invited people participate in the training course held in each pilot municipality.	Comparison between the training target and participants	Documents prepared by the project	Document review
	3.3. More than 80% of the participants of the training courses pass the comprehension test.	Passing rate of the extension workers in the workshop	Documents prepared by the project	Document review
	3.4. By the end of the project, institutions and the contents of the training course which are sustainable and accessible to the pilot municipalities are determined.	List of the training institutions and course which pilot communities can approach after the project completion	Documents prepared by the project	Document review
4. Capacity of mayors, municipal council members and municipal officers in the pilot municipalities is improved to conduct the project management for social	4.1. 75% of social development projects formulated with Life Improvement Approach in the pilot municipalities are handled in accordance with the methodological guidebook referred in the Output 2.	Number of the social development projects formulated and implemented with EMV in the pilot municipalities	Documents prepared by the project	Document review

development with Life Improvement Approach.				
	4.2. At least 16 life improvement groups plan, implement, monitor and evaluate the activities jointly.	Number of the groups which planned, implemented and monitored and evaluated the project	Documents prepared by the project	Document review
	4.3. By the end of the project, in all the pilot municipalities, document management are applied and its assessment result of the municipalities ascend more than one level according to the document management assessment.	Status of the document management (whether necessary information is accumulated and taken over, it is easy to understand to the citizens, it is accessible to the citizens, etc.)	JICA experts, Mayors	Questionnaire/ Interview
5. Understanding of the approach used in the social development projects by municipalities is improved in pilot municipalities.	5.1. At least 16 new communities show interest in adopting the Life Improvement Approach in the pilot municipalities.	Number of the communities which show interest in adopting EMV	Documents prepared by the project	Document review
6. Mechanism to share good practices and experiences in the project among pilot municipalities and with other municipalities is established and implemented.	6.1. Incorporate 3 good practices in the contents of the guidebook and manual on Life Improvement Approach.	Number of the good practices incorporated in the Guidebook	Documents prepared by the project	
	6.2. By the end of the project, an event by a municipality and the other event for a department are carried out to socialize good practices of the pilot municipalities.	Number of the events carried out to socialize good practices of the pilot municipalities	Documents prepared by the project	Document review
	6.3. At least 9 new municipalities show interest in adopting the Life Improvement Approach in 3 pilot departments.	Number of the municipalities which show interest in adopting EMV	Documents prepared by the project	Document review
	6.4. The guidebooks and support materials which are improved based on the experiences of the pilot municipalities are utilized in the training of new municipal council members and municipal officers after the possible change of local government in 2016.	(Supplementary information) Understanding of the new Mayors and officers on the Guidebook	Documents prepared by the project	
	6.5. In the transition period of government, 80% of the new municipal authorities receive documents	Stats of the take-over of the documents related to EMV	Mayors, technical officers, extension	Questionnaire/ Interview

	related to the Life Improvement Approach from the outgoing authorities.		workers	
--	---	--	---------	--

2. Implementation Process

Survey items		Necessary data	Data Source	Data Collection
Main items	Sub items			
Activity implementation	Were the activities for projecting Outputs 1-6 implemented as planned?	Implementation result (against the plan in PDM), reason of the delay if any	JICA experts, technical officers, extension workers	Questionnaire/ Interview
	Was the technology transfer conducted appropriately?	Way of the technology transfer conducted	JICA experts	Questionnaire/ Interview
Project management	Were the project objectives shared clearly among the project members?	Understanding of the project members on the objectives in PDM	Segeplán (Central and Department), Mayors, JICA experts	Questionnaire/ Interview
	Who leaded the planning and implementation of the activities?	Process of the project planning and implementation	Segeplán Central, Mayors, JICA experts	Questionnaire/ Interview
	How were the result of the activity implementation and outputs shared among the project members?	Monitoring method of the activities (data collection and analysis)	Segeplán Central, Mayors, extension workers, JICA experts	Questionnaire/ Interview
	When there was a problem in the project, how was it dealt with?	Problem solving method	Segeplán (Central and Department), Mayors, JICA experts	Questionnaire/ Interview
	Have the recommendation from the mid-term Review been implemented?	Implementation of the recommendations	JICA experts	Questionnaire/ Interview
	Was the revision of the plan (PDM) conducted appropriately?	Process of PDM revision	Segeplán Central, Mayors, JICA experts	Questionnaire/ Interview
	Was the communication among the project members appropriate?	Timeliness of the communication among the project members	Segeplán (Central and Department), Mayors, technical officers, extension workers, JICA experts	Questionnaire/ Interview
Recognition of the Guatemalan side toward the project	Was Guatemalan recognition on the project high?	Recognition on the project	Segeplán Central, Mayors	Questionnaire/ Interview
		Participation in the project activities and management	Segeplán, Mayors, extension workers, JICA	Questionnaire/ Interview

			experts	
--	--	--	---------	--

3. Evaluation Criteria

(1) Relevance

Evaluation Questions		Necessary Data	Data Source	Data Collection
Evaluation Questions	Sub-questions			
Are the project objectives relevant with the development policy of Guatemalan Government?	Is the capacity development of the municipalities for management of the social development projects relevant with the development policy of the Guatemalan government?	Documents related to the national development plan	Documents related to the national development plan	Document review
Are the project objectives relevant with the development needs in Guatemala?	Is capacity development of the municipalities for management of the social development projects relevant with the development needs of the municipalities and community people?	Needs for capacity development of the municipalities for management of the social development projects	Segeplán Central & Department, Mayors	Questionnaire/ Interview
	Is improvement of the living conditions through social development projects in accordance with the needs of the community people?	Development needs in the rural area (living conditions)	Segeplán Central & Department, Mayors	Questionnaire/ Interview
Are the project objectives relevant with the assistance policy of Japanese Government?	Is capacity development of the municipalities for management of the social development projects relevant with the assistance policy of Japanese Government?	Country Assistance Program for Guatemala	"Country Assistance Program for Guatemala" (2013)	Document review
Is the project appropriate as a means of problem solving?	Was the approach of capacity development of the municipalities for improving the living conditions of the community people effective?	Approach of capacity development of the municipalities for improving the living conditions of the community people	JICA experts, JICA HQs and Guatemala office, Mayors, technical officers	Questionnaire/ Interview
	Was the selection of the target group appropriate?	Characteristics of the pilot communities, possibility of the future expansion	JICA experts	Questionnaire/ Interview
	Did Japanese assistance and techniques have comparative superiority?	Experience in EMV	Existing documents	Document review

(2) Effectiveness

Evaluation Questions		Necessary Data	Data Source	Data Collection
Evaluation Questions	Sub-questions			
Is the Project Purpose expected to achieve by the project completion?	Has the number of the projects with EMV which have been (i) formulated according to the process and procedure of guidelines prepared by the project and (ii)	Number of the projects with EMV which have been (i) formulated according to the process and procedure of guidelines prepared by the	To be confirmed as the Project Achievement	N/A

	budgeted by the municipality increased from the previous year? (expectation)	project and (ii) budgeted by the municipality		
	Was the project management system of the municipality improved? (expectation)	Opinion of Cocode members on the improvement of the project management of the municipality	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
Was the achievement of the Project Purpose attributed to the project outputs?	Do the Project Purpose and Outputs 1-6 have "means-ends" logic?	Causal linkage between the Project Purpose and Outputs 1-6	JICA experts, Segeplán Central	Questionnaire/ Interview
Were there factors which influenced the achievement of the Project Purpose?	(External factor) Has the sufficient budget been allocated for the pilot municipalities? If not, how has it affected the project management with EMV?	Budget allocation and execution of the project related activities	Technical officers, JICA experts	Questionnaire/ Interview, Questionnaire/ Interview
	(Other factor) Are there any other factors which affected the project management with EMV?	Factors which affected the project management with EMV	Technical officers, extension workers, JICA experts	Questionnaire/ Interview

(3) Efficiency

Evaluation Questions		Necessary Data	Data Source	Data Collection
Evaluation Questions	Sub-questions			
Were the Outputs produced as planned?	Was the management framework of social development projects by municipalities with Life Improvement Approach institutionalized? (Output 1)	Exit strategy which includes the responsibilities and roles of Segeplán	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
		Document which defines mechanisms for inter-institutional coordination	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
		Case in which the projects with EMV received technical support from external institutions	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
	Was the base on the capacity assessment of pilot municipalities, the methodologies of the project cycle management for social development formulated? (Output 2)	Documents which Mayors and municipal officers can refer to	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
		Documents which extension workers can refer to	To be confirmed as the Project Achievement	N/A

		Documents related to document management	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
	Was the knowledge of mayors, municipal council members and municipal officers on the management for social development projects improved? (Output 3)	Comparison between the training plan and achievement	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
		Comparison between the training target and participants	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
		Passing rate of the extension workers in the workshop	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
		List of the training institutions and course which pilot communities can approach after the project completion	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
	Was the capacity of mayors, municipal council members and municipal officers in the pilot municipalities improved to conduct the project management for social development with EMV? (Output 4)	Number of the social development projects formulated and implemented with EMV in the pilot municipalities	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
		Number of the groups which planned, implemented and monitored and evaluated the project	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
		Status of the document management (whether necessary information is accumulated and taken over, it is easy to understand to the citizens, it is accessible to the citizens, etc.)	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
	Was the understanding of the approach used in the social development projects by municipalities improved in pilot municipalities? (Output 5)	Number of the communities which show interest in adopting EMV	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
	Was the mechanism to share good practices and experiences in the project among pilot municipalities and with other municipalities established and implemented? (Output 6)	Number of the good practices incorporated in the Guidebook	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
		Number of the events carried out to socialize good practices of the pilot municipalities	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
		Number of the municipalities which show	To be confirmed as the	N/A

		Interest in adopting EMV	Project Achievement	
		(Supplementary information) Understanding of the new Mayors and officers on the Guidebook	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
		Stats of the take-over of the documents related to EMV	To be confirmed as the Project Achievement	N/A
Were the Inputs appropriate for producing the Outputs in terms of quantity, quality and timing?	Were the inputs from the Guatemalan side as planned?	Comparison against the plan (Personnel, expenses, equipment/facility)	Segeplán Central, Mayors, JICA experts	Questionnaire/ Interview
	Were the inputs from the Guatemalan side appropriate in terms of production of the Outputs?	Opinion on the appropriateness (with reasons)	Segeplán Central, Mayors, JICA experts	Questionnaire/ Interview
	Were the inputs from the Japanese side as planned?	Comparison against the plan(Personnel, expenses, equipment/facility, training)	Documents prepared by the project	Document review
	Were the inputs from the Japanese side appropriate in terms of production of the Outputs?	Opinion on the appropriateness (with reasons)	Segeplán Central, Mayors, technical officers, JICA experts	Questionnaire/ Interview
Were there factors which influenced the production of the Outputs?	(External factor) Was security assured in the pilot municipalities? If not, did it affect the project activities?	Security situations and changes	JICA experts, Mayors, extension workers	Questionnaire/ Interview
	Were the extension workers assigned continuously? If not, did it affect the project activities?	Assignment of extension workers	JICA experts, Mayors	Questionnaire/ Interview
	Did major natural disasters (flood, landslide, etc.) occurred? If any, did it affect the project activities?	Major natural disasters events (flood, landslide, etc.)	JICA experts, extension workers	Questionnaire/ Interview
	(Other factor) Are there any other factors which affected the project activities?	Factors which affected the project activities	JICA experts, extension workers	Questionnaire/ Interview

(4) Impact

Evaluation Questions		Necessary Data	Data Source	Data Collection
Evaluation Questions	Sub-questions			
Is the Overall Goas expected to achieve 3-4 years after the project	Is it expected that the condition of the life of the citizens in the pilot municipalities will be improved through the projects with EMV?	Data of the relevant indicator in the Ranking of Municipality Management, "Public Services" (2013), (2015)	To be confirmed as the "expected" Project Achievement	Document review

completion?				
	Is it expected that the condition of the life of the members of the groups which implement the projects with EMV?	Change in the living conditions brought by the social development project with the Life Improvement Approach (EMV)	To be confirmed as the "expected" Project Achievement	N/A
Is the Overall Goas expected to achieve as an effect of the project implementation?	Is it expected that the condition of the life of the citizens in the pilot municipalities will be improved through improved municipal project management with EMV?	Causal linkage between the Project Purpose and Overall Goal	JICA experts, Mayors, Segeplán (Central and Department)	Questionnaire/ Interview
Are there any factors which may influence the production of the Overall Goal?	(External factor) What are the economic factors which may affect the condition of the life of the citizens in the pilot municipalities?	Economic factors which may affect the condition of the life of the citizens in the pilot municipalities	JICA experts, Mayors, Segeplán Department	Questionnaire/ Interview
	(Other factor) What are other factors which may affect the condition of the life of the citizens in the pilot municipalities?	Factors which may affect the condition of the life of the citizens in the pilot municipalities	JICA experts, Mayors, Segeplán Department	Questionnaire/ Interview
Have there been any impacts other than the Overall Goal?	Were there any unexpected impact (positive and negative) caused by the project activities?	Impact or changes brought to Segeplán (Central and Department) and municipalities	Mayors, technical officers, extension workers, Segeplán (Central and Department)	Questionnaire/ Interview
		Unexpected impacts (positive and negative)	Mayors, technical officers, extension workers, Segeplán (Central and Department), JICA experts	Questionnaire/ Interview

(5) Sustainability

Evaluation Questions		Necessary Data	Data Source	Data Collection
Evaluation Questions	Sub-questions			
Will the project effects continue? (Policy and institutional aspect)	Will the Guatemala policy related to the municipal project management continue?	Possibility of the change in policy related to the municipal project management	Segeplán Central	Questionnaire/ Interview
	What are other policies and system which could promote capacity development of the municipality's project management	Policies and system which could promote capacity development of the municipality's project management	Segeplán Central	Questionnaire/ Interview
(Organizational aspect)	What roles do Segeplán and municipalities have for	Roles of Segeplán and municipalities for	Segeplán (Central and	

	capacity development of the municipality's project management after the project completion	capacity development of the municipality's project management after the project completion	Department), JICA experts, Mayors, technical officers, extension workers	
	Is the sufficient time secured for the work of extension workers in the pilot municipalities?	Assigned task of the extension workers	JICA experts, Mayors, extension workers	Questionnaire/ Interview
	What is the plan for assignment of the extension workers after the project completion?	Plan for assignment of the extension workers after the project completion	Mayors, technical officers, extension workers	Questionnaire/ Interview
	From what institutions do the pilot municipalities can have support for capacity building on project management with EMV?	List of the training institutions and course which pilot communities can approach after the project completion	To be confirmed as the Project Achievement	Questionnaire/ Interview
	From what institutions do the pilot municipalities can have technical support for project management with EMV?	List of the institutions which can provide technical support for project management with EMV	Segeplán (Central and Department), Mayors, technical officers, JICA experts	Questionnaire/ Interview
(Technical aspect)	Do the Mayors and officers have sufficient knowledge on project management with EMV?	Understanding on project management with EMV	Mayors, technical officers, JICA experts, extension workers	Questionnaire/ Interview
	Do the extension workers have sufficient knowledge on project management with EMV?	Extension workers' knowledge on project management with EMV and activity implementation	Mayors, JICA experts, technical officers, extension workers	Questionnaire/ Interview
	When there is a change in the municipal personnel (Mayors, officers, extension workers), what training will be necessary for the new personnel?	Training plan for the municipal personnel (Mayors, officers, extension workers)	Mayors, JICA experts	Questionnaire/ Interview
	Are the guidebook and manuals stored in an accessible way in each pilot municipality?	Storage and access of the guidebook and manuals	Mayors, technical officers, extension workers	Questionnaire/ Interview
	Will the quality training for extension workers continue?	Curriculum and trainers development of the possible institutions	JICA experts, Da Vinci University	Questionnaire/ Interview
(Financial aspect)	Will each pilot municipality secure sufficient budget for social development projects?	Actual and expected budget for social development projects	Mayors	Questionnaire/ Interview
	Will each pilot municipality secure sufficient budget for assignment, training and activities of the extension workers?	Actual and expected budget for assignment, training and activities of the extension workers	Mayors	Questionnaire/ Interview

Annex 5. List of the Interviewees

	Name	Organization	Function
1.	Miguel Angel Estuardo Moir Sandoval	Segeplán	Secretary
2.	Lourdes Maribel Monzón Monroy	Segeplán	Director of Territorial Planning/ Undersecretary of Planning and Territorial Code
3.	Seiji Tomiyasu	JICA Guatemala	Resident Representative
4.	Toshiya Wakabayashi	JICA Guatemala	Deputy Resident Representative
5.	Kaname Sugimoto	JICA Guatemala	Program Coordinator
6.	Asao Mase	Project	Chief Advisor / Expert in Governance
7.	Tomoko Watanabe	Project	Expert in Participatory Development
8.	Miku Sekikawa	Project	Project Coordinator / Expert in Local Governance
9.	Patricia López	(Freelance Consultant)	Consultant
10.	Cyrano Ruiz	Da Vinci University	Rector
11.	Nuria Elizabeth Maldonado Paredes	Da Vinci University	Director of Students Matters and Projects
12.	Eusebio López y López	Segeplán	Delegación Departamental San Marcos
13.	Luis Arturo Meza	Segeplán	Delegación Departamental Huehuetenango
14.	Maysa de los Angeles Ovalle	Segeplán	Delegación Departamental Quiché
15.	Rafael Calel	Municipal Government of San Bartolomé Jocotenango	Technical Officer in Water and Hygiene of DMP / Extension Worker of the Life Improvement
16.	Agustina Cristina Ramírez Pérez	Municipal Government of San Bartolomé Jocotenango	Coordinator of OMM / Extension Worker of the Life Improvement
17.	María Romualda Reyes Natareno	Municipal Government of San Bartolomé Jocotenango	Municipal Technical Officer for Protection of the Youth and Adolescents / Extension Worker of the Life Improvement
18.	Pedro Rolando Us Maldanada	Municipal Government of Uspantán	Mayor
19.	Carlos Guillermo Leal Fernández	Municipal Government of Uspantán	First Counselor
20.	Baltazar Ricardo Aquilino Pacheco Us	Municipal Government of Uspantán	Technical Officer of DMP / Extension Worker of the Life Improvement
21.	Marvin Estuardo Vásques	Municipal Government of Uspantán	Technical Officer of DMP / Extension Worker of the Life Improvement
22.	Oscar Franco	Municipal Government of Canillá	Agricultural Extension Worker of DMP / Extension Worker of the Life Improvement
23.	Amilcar Humberto	Municipal Government of	Mayor

mt

MEC

	Roblero Escalante	Sibinal	
24.	Guillermo Tomás Ortiz Zamora	Municipal Government of Sibinal	First Counselor
25.	Gerardo García Miguel	Municipal Government of Sibinal	Second Counselor
26.	Silvestre Saturnino Pérez Ortiz	Municipal Government of Sibinal	Third Counselor
27.	Magali Bartolon	Municipal Government of Sibinal	Socio-technical Officer of DMP / Extension Worker of the Life Improvement
28.	Simón Narciso de León	Municipal Government of Sibinal	Coordinator of UPEM / Extension Worker of the Life Improvement
29.	Floralidia Roblero	Municipal Government of Sibinal	Coordinator of OMM / Extension Worker of the Life Improvement
30.	Luis Alberto Lucas Ramos	Municipal Government of Ixchiguán	Technical Officer of UTAM (since January 2015) / Extension Worker of the Life Improvement
31.	Ariel Domingo López Chilel	Municipal Government of Ixchiguán	Agricultural Extension Worker / Extension Worker of the Life Improvement
32.	Juana Alonzo Alonzo	Municipal Government of San Mateo Ixtatán	Extension Worker of the Life Improvement
33.	Ana Angélica Mendoza Santizo	Municipal Government of San Mateo Ixtatán	Extension Worker of the Life Improvement
34.	Augusto René Juarez Mazariegos	Municipal Government of Unión Cantinil	Mayor
35.	Walfre Figueroa Herrera	Municipal Government of Unión Cantinil	First Syndicate Officer
36.	Herman Yovani Mazariegos	Municipal Government of Unión Cantinil	Secretary
37.	Víctor Alva Mérida	Municipal Government of Unión Cantinil	Second Syndicate Officer
38.	Marlon del Valle	Municipal Government of Unión Cantinil	Manager
39.	Gerson Aldani Mérida López	Municipal Government of Unión Cantinil	Extension Worker of the Life Improvement
40.	Elodia Audelina Ortiz Bartolón	Municipal Government of Tectitán	Extension Worker of the Life Improvement
41.	Evelio Inocencio Morales Pérez	Municipal Government of Tectitán	Extension Worker of the Life Improvement

* DMP: Municipal Planning Direction, OMM: Municipal Office for the Women, UPEM: Unit of the Municipal Economic Promotion, UTAM: Agro-technical Unit of the Municipality.

Annex 6. Assignment of the Personnel by the Guatemalan Side

1. Counterpart Personnel

	Name	Organization	Function in the Organization	Responsibility in the Project	Period
1.	Hugo Fernando Gómez Cabrera	Segeplán	Sub-Secretary of Planning and Territorial Code	Project Director	March 2013 to the present
2.	Oscar Martínez	Segeplán	Director of Territorial Planning, Sub-Secretary of Planning and Territorial Code	Project Manager	March 2013 to November 2013
3.	Lourdes Maribel Monzon Monroy	Segeplán	Director of Territorial Planning, Sub-Secretary of Planning and Territorial Code	Project Manager	March 2014 to the present
4.	Miguel Angel Estuardo Moir Sandoval	Segeplán	Director of Liaison with delegations / Direction of Liaison with delegations	Project Coordinator	March 2013 to January 2016
5.	David Estuardo Ramos	Segeplán	Director of Liaison with delegations / Direction of Liaison with delegations	Project Coordinator	February 2016 to the present
6.	Velia Margarita Moscoso Lemus	Segeplán	Specialist in Territorial Planning / Direction of Territorial Planning	Project Coordinator	March 2013 to the present
7.	Julio César Navarro Boj	Segeplán	Specialist in Territorial Planning / Direction of Territorial Planning	Project Coordinator	March 2013 to the present
8.	Juan Enrique Avila Quiroa	Segeplán	Specialist in Territorial Management Support / Direction of Liaison with delegations	Project Coordinator	March 2013 to the present
9.	Luis Arturo Meza	Segeplán	Department Delegate Huehuetenango	Project Coordinator in Segeplán Huehuetenango	March 2013 to the present
10.	Werner Wotzbelí Villar Anleu		Department Delegate Quiché	Project Coordinator in Segeplán Quiché	March to November 2013
11.	Roberto Rolando Pereira Noriega		Department Delegate Quiché	Project Coordinator in Segeplán Quiché	January 2014 to May 2015
12.	Maysa de los angeles ovalle urizar	Segeplán	Deputy Department Delegate Quiché	Project Coordinator in Segeplán Quiché	May 2015 to the present
13.	Eusebio López y López	Segeplán	Department Delegate San Marcos	Project Coordinator in Segeplán San Marcos	March 2013 to the present

2. Personnel Assigned at the Pilot Municipalities

	Name	Municipality	Function in the Municipal Government	Responsibility in the Project	Period
1.	Juan Jacinto Lucas	San Mateo Ixtatán	Director of DMP	Project Coordinator	September 2013 to February 2015
2.	Juan Mendez	San Mateo Ixtatán	Technical Officer of DMP	Project Coordinator	January 2016 to the present
3.	Federico Rigoberto Salazar Castillo	Tectitán	Secretary	Project Coordinator	September 2013 to the present
4.	Edwar Kenny Alvarado	Unión Cantinil	Coordinator of Municipal Public Service	Project Coordinator	September 2013 to January 2016
5.	Marlon del Valle	Unión Cantinil	Manager	Project Coordinator	January 2015 to the present
6.	Amado Santizo	Sibinal	Director of DMP	Project	September 2013 to

	Bartolón			Coordinator	the present
7.	Rosanio Ireneo González Roblero	Ixchiguán	Director of DMP	Project Coordinator	September 2013 to the present
8.	Martin Adrián Ovalle Natareno	Canillá	Director of DMP	Project Coordinator	September 2013 to the present
9.	Cecilio Meza Tzoy	San Bartolomé Jocotenango	First Syndicate	Project Coordinator	September 2013 to the present
10.	Natanael Urizar	Uspantán	Director of DMP	Project Coordinator	September 2013 to January 2016
11.	Carlos Guillermo Leal Fernandez	Uspantán	First Counselor	Project Coordinator	January 2016 to the present
12.	Florencio Vicente Velásquez	San Mateo Ixtatán	Technical Officer of Municipal Forest Office	Extension Worker (*)	September 2013 to January 2016
13.	Verónica Ordeñez	San Mateo Ixtatán	Youth Promoter of Municipal Youth Office	Extension Worker (*)	September 2013 to January 2016
14.	Isabela Alonzo Martín	San Mateo Ixtatán	Coordinator of OMM	Extension Worker (*)	September 2013 to January 2016
15.	Juana Carmelo	San Mateo Ixtatán	Extension Worker (*)	Extension Worker (*)	February 2016 to March 2016
16.	Juana Alonzo	San Mateo Ixtatán	Extension Worker (*)	Extension Worker (*)	April 2016 to the present
17.	Ana Angélica Mendoza Santizo	San Mateo Ixtatán	Extension Worker (*)	Extension Worker (*)	March 2016 to the present
18.	Elodia Audelina Ortíz Bartolón	Tectitán	Extension Worker (*)	Extension Worker (*)	September 2013 to the present
19.	Evelio Inocensio Morales Pérez	Tectitán	Extension Worker (*)	Extension Worker (*)	September 2013 to the present
20.	Leticia Teresa Funes Rodríguez	Unión Cantinil	Promoter of OMM	Extension Worker (*)	September 2013 to January 2016
21.	Avilio Solis Gómez	Unión Cantinil	Extension Worker (*)	Extension Worker (*)	September 2013 to January 2016
22.	Gerson Aldani Mérida López	Unión Cantinil	Extension Worker (*)	Extension Worker (*)	February 2016 to the present
23.	Magali Bartolon	Sibinal	Socio-technical Officer of DMP	Extension Worker (*)	September 2013 to the present
24.	Simón Narciso de León	Sibinal	Coordinator of UPEM	Extension Worker (*)	September 2013 to the present
25.	Floralidia Roblero	Sibinal	Coordinator of OMM	Extension Worker (*)	September 2013 to the present
26.	Luis Alberto Lucas Ramos	Ixchiguán	Technical Officer of UTAM	Extension Worker (*)	September 2013 to the present
27.	Rigoberto Sandoval Ramírez	Ixchiguán	Extension Worker of UTAM	Extension Worker (*)	September 2013 to November 2014
28.	Aniseto Herculano López Díaz	Ixchiguán	Coordinator of UTAM Extension Worker	Extension Worker (*)	September 2013 to November 2014
29.	Ariel Domingo López Chilel	Ixchiguán	Agricultural Extension Worker	Extension Worker (*)	February 2015 to the present
30.	Elda Marilú Lucas Felipe	Ixchiguán	Agricultural Extension Worker	Extension Worker (*)	January 2015 to April 2016
31.	Mónica Siomara Ramírez Ramírez	Ixchiguán	Agricultural Extension Worker	Extension Worker (*)	May 2016 to the present
32.	Oscar Franco	Canillá	Agricultural Extension Worker of DMP	Extension Worker (*)	September 2013 to the present
33.	Arnulfo Beteta	San Bartolomé	Technical Officer in Productivity of	Extension	September 2013 to

Handwritten signatures and initials.

		Jocotenango	DMP	Worker (*)	March 2014
34.	Antonio Silvestre	San Bartolomé Jocotenango	Technical Forest Officer of DMP	Extension Worker (*)	September 2013 to October 2015
35.	Rafael Calel	San Bartolomé Jocotenango	Technical Officer in Water and Hygiene of DMP	Extension Worker (*)	September 2013 to the present
36.	Agustina Cristina Ramírez Pérez	San Bartolomé Jocotenango	Coordinator of OMM	Extension Worker (*)	October 2014 to the present
37.	María Romualda Reyes Natarena	San Bartolomé Jocotenango	Municipal Technical Officer for Protection of the Youth and Adolescents	Extension Worker (*)	October 2015 to the present
38.	Osman Roni López López	Uspantán	Technical Officer of Productive Economic Promotion Office	Extension Worker (*)	September 2013 to January 2016
39.	Luis Amilcar Tzunux	Uspantán	Technical Field Officer of DMP	Extension Worker (*)	September 2013 to January 2016
40.	Luis Miguel López Ventura	Uspantán	Technical K'iche' Relation Officer of DMP	Extension Worker (*)	September 2013 to January 2016
41.	Baltazar Ricardo Aquilino Pacheco Us	Uspantán	Technical Officer of DMP	Extension Worker (*)	March 2016 to the present
42.	Marvin Estuardo Vásques	Uspantán	Technical Officer of DMP	Extension Worker (*)	March 2016 to the present
43.	Milton Cano	Uspantán	Extension Worker for Food Security	Extension Worker (*)	March 2016 to the present

* 1) DMP: Municipal Planning Direction, OMM: Municipal Office for the Women, UPEM: Unit of the Municipal Economic Promotion, UTAM: Agro-technical Unit of the Municipality.

2) Extension Worker (*) means an extension worker who works for Life Improvement activities.

mt
[Signature]

Annex 7. Dispatch of the Experts

	Name	Responsibility	Duration
1.	Asao Mase	Chief Advisor, Governance	October 29 to December 22, 2013 March 2 to April 12, 2014 May 11 to August 10, 2014 October 11 to November 24, 2013 February 8 to March 24, 2015 January 10 to March 14, 2016 April 10 to June 12, 2016 (plan) July 31 to September 25, 2016 (plan)
2.	Tomoko Watanabe	Participatory Development	January 28 to February 26, 2014 May 28 to July 21, 2014 September 17 to October 26, 2014 February 8 to March 26, 2015 October 28 to December 6, 2015 April 8 to June 6, 2016 (plan) August 2 to September 15 2016 (plan)
3.	Reiko Hidaki	Coordinator, Governance	Local March 27, 2013 to March 26, 2015
4.	Miku Sekikawa	Coordinator, Governance	Local May 25, 2015 to September 30, 2016 (plan)

Annex 8. Conducted Trainings and Workshops

1. Training in Japan

	Year	Course	Participants	Participants' organization	Period
1.	2014	Life Improvement Approach	15	Municipalities, Segeplan, Project	February 15 to March 1, 2014 (15 days)
2.	2015	Life Improvement Approach	14	Municipalities, Segeplan	January 26 to February 7, 2015 (15 days)
		Total	29		

2. Training in the Third Country

	Year	Course	Participants	Participants' organization	Period	Country
1.	2014	Life Improvement Approach	6	Project	January 19 to 23, 2014 (5 days)	Mexico
2.	2015	Life Improvement Approach	19	Municipalities	March 10 to 14, 2014 (5 days)	Mexico
3.		Total	25			

3. Training in the Country

	Year	Month	Course	Participants	Participants' organization	Place
1.	2013	August	First Inter-department Workshop	46	Municipality, SEGEPLAN	Huehuetenango, Huehuetenango
2.	2013	September	Municipality Workshop	17	Municipality	Uspantán, Quiché
3.	2013	September	Municipality Workshop	11	Municipality	Canillá, Quiché
4.	2013	September	Municipality Workshop	11	Municipality	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
5.	2013	September	Municipality Workshop	9	Municipality	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
6.	2013	September	Municipality Workshop	19	Municipality	Unión Cantinil, Huehuetenango
7.	2013	October	Municipality Workshop	13	Municipality	Sibinal, San Marcos
8.	2013	October	Municipality Workshop	16	Municipality	Ixchiguan, San Marcos
9.	2013	October	Municipality Workshop	34	Municipality	Ixchiguan, San Marcos
10.	2013	October	Municipality Workshop	11	Municipality	Tecitán, Huehuetenango
11.	2014	November	Exchange of Experiences in Guatemala	6	Municipality, Project	Departament of Alta Verapaz
12.	2013	November	I Training Workshop for the Extension Workers	33	Municipality, institutions	Huehuetenango, Huehuetenango
13.	2013	December	CCD in Huehuetenango	6	SEGEPLAN, institutions	Huehuetenango, Huehuetenango

14.	2013	December	CCD in Quiché	11	SEGEPLAN, institutions	Santa Cruz del Quiché
15.	2013	December	II Training Workshop for the Extension Workers	21	Municipality, SEGEPLAN	Huehuetenango, Huehuetenango
16.	2014	January	CCD in San Marcos	11	SEGEPLAN, institutions	San Marcos, San Marcos
17.	2014	January	III Training Workshop for the Extension Workers	18	Municipality	Huehuetenango, Huehuetenango
18.	2014	February	Process de Activities with the Life Improvement Approach	6	Project	Huehuetenango, Huehuetenango
19.	2014	February	Process de Activities with the Life Improvement Approach and Community Diagnosis	7	Municipality	Tacaná, San Marcos
20.	2014	February	Process de Activities with the Life Improvement Approach and Community Diagnosis	5	Municipality	Huehuetenango, Huehuetenango
21.	2014	February	Process de Activities with the Life Improvement Approach and Community Diagnosis	5	Municipality	Santa Cruz del Quiché, Quiché
22.	2014	June	Extra Training Workshop for the Extension Workers	5	Municipality	Sibinal, San Marcos
23.	2014	June	Theory and Practice of Empowerment of the Local Governments	13	Municipality, SEGEPLAN	Sibinal, San Marcos
24.	2014	June	Theory and Practice of Empowerment of the Local Governments	13	Municipality	Ixchiguán, San Marcos
25.	2014	July	Theory and Practice of Empowerment of the Local Governments	35	Municipality	Huehuetenango, Huehuetenango
26.	2014	July	Theory and Practice of Empowerment of the Local Governments	11	Municipality	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
27.	2014	July	Theory and Practice of Empowerment of the Local Governments	20	Municipality	Uspantán, Quiché
28.	2014	June	IV Training Workshop for the Extension Workers	17	Municipality	Huehuetenango, Huehuetenango
29.	2014	June	Follow-up Workshop of the IV Extension Workers Workshop	2	Municipality	Sibinal, San Marcos
30.	2014	June	Follow-up Workshop of the IV Extension Workers Workshop	3	Municipality	Ixchiguán, Sans Marcos
31.	2014	June	Follow-up Workshop of the IV Extension Workers Workshop	3	Municipality	Uspantán, Quiché
32.	2014	July	Follow-up Workshop of the IV Extension Workers Workshop	4	Municipality	Huehuetenango and Unión Cantini, Huehuetenango
33.	2014	July	Follow-up Workshop of the IV Extension Workers Workshop	2	Municipality	Huehuetenango y Tectitán, Huehuetenango
34.	2014	July	Follow-up Workshop of the IV Extension Workers Workshop	3	Municipality	San Bartolomé Jocotenango,

						Quiché
35.	2014	October	V Training Workshop for the Extension Workers	17	Municipality, SEGEPLAN	Huehuetenango, Huehuetenango
36.	2014	October	Extra Training Workshop for the Extension Workers	4	Municipality	Huehuetenango, Huehuetenango
37.	2014	October	Follow-up Workshop of the V Extension Workers Workshop	3	Municipality	Uspantán, Quiché
38.	2014	October	Follow-up Workshop of the V Extension Workers Workshop	3	Municipality	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
39.	2014	October	Follow-up Workshop of the V Extension Workers Workshop	3	Municipality	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
40.	2014	October	Follow-up Workshop of the V Extension Workers Workshop	2	Municipality	Unión Cantinil, Huehuetenango
41.	2014	October	Follow-up Workshop of the V Extension Workers Workshop	2	Municipality	Tectitán, Huehuetenango
42.	2014	November	Follow-up Workshop of the V Extension Workers Workshop	2	Municipality	Canillá, Quiché
43.	2014	November	Follow-up Workshop of the V Extension Workers Workshop	3	Municipality	Sibinal, San Marcos
44.	2014	December	VI Training Workshop for the Extension Workers	2	Municipality	Sibinal, San Marcos (Participantes son de Ixchiguan, San Marcos)
45.	2014	October	Follow-up Workshop "Theory and Practice for Empowerment of the Local Governments"	7	Municipality	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
46.	2014	October	Follow-up Workshop "Theory and Practice for Empowerment of the Local Governments"	6	Municipality	Unión Cantinil, Huehuetenango
47.	2014	November	Follow-up Workshop "Theory and Practice for Empowerment of the Local Governments"	9	Municipality	Sibinal, San Marcos
48.	2014	November	Follow-up Workshop "Theory and Practice for Empowerment of the Local Governments"	11	Municipality	Tectitán, Huehuetenango
49.	2014	November	Follow-up Workshop "Theory and Practice for Empowerment of the Local Governments"	14	Municipality	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
50.	2014	November	Follow-up Workshop "Theory and Practice for Empowerment of the Local Governments"	14	Municipality	Uspantán, Quiché
51.	2015	February	VII Training Workshop for the Extension Workers	20	Municipality, SEGEPLAN	Huehuetenango, Huehuetenango
52.	2015	March	Follow-up Workshop of the VI Extension Workers Workshop	2	Municipality	Tectitán, Huehuetenango
53.	2015	March	Follow-up Workshop of the VI Extension Workers Workshop	5	Municipality	San Mateo Ixtatán,

						Huehuetenango
54.	2015	March	Follow-up Workshop of the VI Extension Workers Workshop	2	Municipality	Unión Cantinil, Huehuetenango
55.	2015	March	Follow-up Workshop of the VI Extension Workers Workshop	3	Municipality	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
56.	2015	March	Follow-up Workshop of the VI Extension Workers Workshop	7	Municipality	Uspantán, Quiché
57.	2015	March	Follow-up Workshop of the VI Extension Workers Workshop	4	Municipality	San Marcos, San Marcos
58.	2015	April	First Workshop on Document Management	5	Municipality	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
59.	2015	April	First Workshop on Document Management	8	Municipality	Unión Cantinil, Huehuetenango
60.	2015	April	First Workshop on Document Management	10	Municipality	Canillá, Quiché
61.	2015	April	First Workshop on Document Management	8	Municipality	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
62.	2015	April	First Workshop on Document Management	10	Municipality	Uspantán, Quiché
63.	2015	April	First Workshop on Document Management	11	Municipality	Sibinal, San Marcos
64.	2015	April	First Workshop on Document Management	7	Municipality	Ixchiguán, San Marcos
65.	2015	April	First Workshop on Document Management	8	Municipality	Tectitán, Huehuetenango
66.	2015	April	First Workshop on Document Management	21	Municipality, Project	Panajachel, Sololá
67.	2015	April	Follow-up Workshop	3	Municipality	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
68.	2015	April	Follow-up Workshop	2	Municipality	Unión Cantinil, Huehuetenango
69.	2015	April	Follow-up Workshop	2	Municipality	Tectitán, Huehuetenango
70.	2015	May	Follow-up Workshop	3	Municipality	Uspantán, Quiché
71.	2015	May	Follow-up Workshop	3	Municipality	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
72.	2015	May	Follow-up Workshop	3	Municipality	Canillá, Quiché
73.	2015	May	Follow-up Workshop	3	Municipality	Sibinal, San Marcos
74.	2015	May	Follow-up Workshop	2	Municipality	Ixchiguán, San Marcos
75.	2015	May	Second Workshop on Document Management	10	Municipality	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
76.	2015	May	Second Workshop on Document Management	12	Municipality	Canillá, Quiché
77.	2015	May	Second Workshop on Document Management	13	Municipality	Uspantán, Quiché

78.	2015	May	Second Workshop on Document Management	8	Municipality	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
79.	2015	May	Second Workshop on Document Management	9	Municipality	Ixchiguán, San Marcos
80.	2015	May	Second Workshop on Document Management	10	Municipality	Sibinal, San Marcos
81.	2015	May	Second Workshop on Document Management	8	Municipality	Tectitán, Huehuetenango
82.	2015	May	Follow-up Workshop	3	Municipality	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
83.	2015	May	Follow-up Workshop	2	Municipality	Unión Cantinil, Huehuetenango
84.	2015	June	Third Workshop on Document Management	11	Municipality	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
85.	2015	June	Third Workshop on Document Management	10	Municipality	Unión Cantinil, Huehuetenango
86.	2015	June	Third Workshop on Document Management	16	Municipality	Canillá, Quiché
87.	2015	June	Third Workshop on Document Management	15	Municipality	Uspantán, Quiché
88.	2015	June	Third Workshop on Document Management	5	Municipality	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
89.	2015	June	Third Workshop on Document Management	11	Municipality	Ixchiguán, San Marcos
90.	2015	June	Third Workshop on Document Management	13	Municipality	Sibinal, San Marcos
91.	2015	June	Third Workshop on Document Management	8	Municipality	Tectitán, Huehuetenango
92.	2015	June	Follow-up Workshop	3	Municipality	Sibinal, San Marcos
93.	2015	June	Follow-up Workshop	2	Municipality	Ixchiguán, San Marcos
94.	2015	June	Follow-up Workshop	3	Municipality	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
95.	2015	June	Follow-up Workshop	3	Municipality	Uspantán, Quiché
96.	2015	June	Follow-up Workshop	2	Municipality	Unión Cantinil, Huehuetenango
97.	2015	June	Follow-up Workshop	2	Municipality	Tectitán, Huehuetenango
98.	2015	June	Follow-up Workshop	1	Municipality	Canillá, Quiché
99.	2015	July	Discussion on the Department Level on Document	25	Municipality, Project	Sibinal, San Marcos

			Management in San Marcos			
100.	2015	July	Discussion on the Department Level on Document Management in Huehuetenango	25	Municipality, SEGEPLAN, Project	Huehuetenango, Huehuetenango
101.	2015	July	Discussion on the Department Level on Document Management in Huehuetenango	12	Municipality	Santa Cruz del Quiché, Quiché
102.	2015	July	Training on POA 2015	3	Municipality	Sibinal, San Marcos
103.	2015	July	Training on POA 2016	3	Municipality	Ixchiguán, San Marcos
104.	2015	July	VIII Training Workshop for the Extension Workers	19	Municipality, SEGEPLAN, Project	Huehuetenango, Huehuetenango
105.	2015	November	Transition Workshop	34	Municipality, SEGEPLAN, institutions, Project	Huehuetenango, Huehuetenango
106.	2015	November	IX Training Workshop for the Extension Workers	22	Municipality, SEGEPLAN	Huehuetenango, Huehuetenango
107.	2016	February	Training "Theory and Practice of Social Development for the Municipalities"	46	Municipality, SEGEPLAN	Sibinal, San Marcos
108.	2016	February	Training "Theory and Practice of Social Development for the Municipalities"	38	Municipality, SEGEPLAN, institutions, Project	Unión Cantinil, Huehuetenango
109.	2016	February	Training "Theory and Practice of Social Development for the Municipalities"	28	Municipality, Project	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
110.	2016	February	Training "Theory and Practice of Social Development for the Communities"	34	Municipality, SEGEPLAN	Uspantán, Quiché
111.	2016	March	X Training Workshop for the Extension Workers	22	Municipality, SEGEPLAN, Project	Huehuetenango, Huehuetenango
112.	2016	May	Second Training "Theory and Practice of Social Development for the Municipalities"	14	Municipalidad, Proyecto	Unión Cantinil, Huehuetenango
113.	2016	May	XI Training Workshop for the Extension Workers	23	Municipalidad, SEGEPLÁN, Proyecto	Huehuetenango, Huehuetenango
			Total	1,055		

Two handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page. The first signature is a cursive name, and the second is a set of initials.

Annex 9. Provision of Equipment

	Major Provided Equipment	Organization in Charge
1.	PC, voltage battery, chairs, video camera, digital camera	Municipal Government of Tectitán
2.	PC, voltage battery, chairs, desk, digital camera	Municipal Government of San Bartolomé Jocotenango
3.	PC, voltage battery, bookshelf, cleaner, digital camera, desk	Municipal Government of Unión Cantinil
4.	PC, voltage battery, chairs, desks, digital camera	Municipal Government of San Mateo Ixtatán
5.	PC, voltage battery, tool box, digital camera, interphone	Municipal Government of Sibinal
6.	Chairs, digital camera, desk, cabinet, PC	Municipal Government of Canillá
7.	Fax, electric generator, digital camera	Municipal Government of Uspantán
8.	Table, digital cameras, cabinet	Municipal Government of Ixchiguán
9.	PC, voltage battery, printers, chairs, shelf, fans	Department Delegation of Segeplan in Huehuetenango
10.	Chairs, desk, wireless phone, cabinet	Department Delegation of Segeplan in Quiché
11.	Bookshelf, whiteboard, chairs, cabinet, desks	Department Delegation of Segeplan in San Marcos

Annex 10. Operational Cost Borne by the Japanese Side

(Quetzal)

	2013	2014	2015	Total
Airfare	11,937.57	0.00	0.00	11,937.57
Travel	162,376.99	71,702.51	38,689.00	272,768.50
Consultant	645,011.53	55,250.68	141,685.65	841,947.86
NGOs	0.00	0.00	15,989.29	15,989.29
Honorarium	121,396.02	117,029.74	69,313.38	307,739.14
Meetings	37,833.05	17,222.75	7,198.00	62,253.80
Other operational expenses	439,919.76	322,754.35	451,919.04	1,214,593.15
Equipment provision	271,167.46	0.00	0.00	271,167.46
Third-country training (airfare)	29,162.72	0.00	0.00	29,162.72
Third-country training (travel)	182,153.63	0.00	0.00	182,153.63
Total	1,900,958.73	583,960.03	724,794.36	3,209,713.12

MINUTA DE REUNIONES
ENTRE
LA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN
Y
LAS AUTORIDADES DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA
SOBRE
LA COOPERACIÓN TÉCNICA DEL GOBIERNO DE JAPÓN
PARA
EL PROYECTO PARA EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LOS GOBIERNOS
LOCALES EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA
(Prodeca GL)


El Equipo de Evaluación Final (en adelante referido como "Equipo"), organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante referida como "JICA") y encabezado por el Dr. Nobuhisa TAKEDA, visitó la República de Guatemala del 15 al 28 de mayo de 2016 con el propósito de realizar una evaluación final del Proyecto para el Desarrollo de las Capacidades de los Gobiernos Locales en la República de Guatemala (en adelante referido como "Proyecto").

Durante su estadía, el Equipo y las autoridades del Gobierno de la República de Guatemala (en adelante referidas como "ambas partes"), sostuvieron una serie de discusiones e intercambiaron puntos de vista acerca del Proyecto. Ambas partes revisaron conjuntamente las actividades y evaluaron los logros basados en la Matriz de Diseño del Proyecto (en adelante referida como "PDM versión 4").

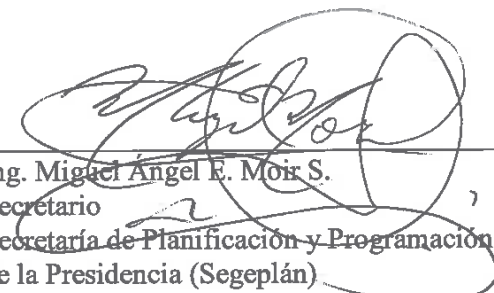
Como resultado de las discusiones, ambas partes acordaron los asuntos referidos en el Informe de la Evaluación Final para el Proyecto adjunto a la presente, aprobado por CCC (Comité de Coordinación Conjunta) el 27 de mayo de 2016.

Esta Minuta ha sido preparada en inglés y en español. En caso de surgir cualquier divergencia en su interpretación, el texto en idioma inglés prevalecerá.

Ciudad de Guatemala, 27 de mayo de 2016



Dr. Nobuhisa Takeda
Líder
Equipo de Evaluación Final
Agencia de Cooperación Internacional del
Japón (JICA)
Japón



Ing. Miguel Ángel E. Moir S.
Secretario
Secretaría de Planificación y Programación
de la Presidencia (Segeplán)
República de Guatemala

**Proyecto para el Desarrollo de las Capacidades de los Gobiernos
Locales en la República de Guatemala
(Prodeca GL)**

Informe de la Evaluación Final

27 de mayo de 2016
Ciudad de Guatemala

Equipo de Evaluación Final Conjunta



Índice

Lista de Abreviaturas y Siglas	i
1. Introducción	1
1-1 Antecedentes de la Evaluación Final	1
1-2 Objetivos de la Evaluación Final	1
1-3 Miembros del Equipo de la Evaluación Final	1
1-4 Agenda de Trabajo del Equipo de la Evaluación Final	2
1-5 Perfil del Proyecto	2
1-6 Metodología de la Evaluación	4
2. Logros del Proyecto	5
2-1 Insumos	5
2-2 Logros de los Resultados	7
2-3 Logro del Objetivo del Proyecto	15
2-4 Proceso de Implementación	17
3. Resultados de Evaluación de Cinco Criterios	18
3-1 Pertinencia	18
3-2 Eficacia	20
3-3 Eficiencia	21
3-4 Impacto	22
3-5 Sostenibilidad	24
3-6 Conclusión	26
4. Recomendaciones	26
4-1 Recomendaciones para el Final del Periodo del Proyecto	26
4-2 Recomendaciones después de la Finalización del Proyecto	28

Anexos:

- 1. Itinerario de la Evaluación Final**
- 2. Matriz de Diseño del Proyecto**
- 3. Plan de Operación**
- 4. Tabla de Evaluación**
- 5. Lista de los Entrevistados**
- 6. Asignación del Personal por la Parte de Guatemala**
- 7. Envío de los Expertos**
- 8. Capacitaciones y Talleres Implementados**
- 9. Provisión de Equipo**
- 10. Costo operativo aportado por la Parte de Japón**

Lista de Abreviaturas y Siglas

Abreviatura	Español	Inglés
AGUABEJA	Asociaciones de ex becarios de Japón	Associations of the Ex-Trainees in Japan
CCC	Comité de Coordinación Conjunta	Joint Coordination Committee
Cocode	Consejo Comunitario de Desarrollo	Community Development Council
Codede	Consejo Departamental de Desarrollo	Department Development Council
Comude	Consejo Municipal de Desarrollo	Municipal Development Council
Comusan	Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional	Municipal Commission of Food Security and Nutrition
DMP	Dirección Municipal de Planificación	Municipal Direction of Planning
JICA	Agencia de Cooperación Internacional de Japón	Japan International Cooperation Agency
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	Ministry of Agriculture, Livestock and Food
OMM	Oficina Municipal de la Mujer	Municipal Office for Women
ONG	Organización No-Gubernamental	Non-Governmental Organization
PDM	Matriz de Diseño de Proyecto	Project Design Matrix
PO	Plan de Operación	Plan of Operation
POA	Plan Operativo Anual	Annual Operation Plan
PRODECA GL	Proyecto para el Desarrollo de Las Capacidades de los Gobiernos Locales	Project for v the Capacity Development of the Local Governments
REDCAM	Red Centroamérica, Caribe y México de Desarrollo Rural Participativo	Network of the Central America, Caribbean and Mexico for Participatory Rural Development
Segeplán	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia	Secretary of Planning and Programming of the Presidency
UPEM	Unidad de Promoción Económico Municipal	Unit of the Municipal Economic Promotion
UTAM	Unidad Técnica Agrícola Municipal	Agro-technical Unit of the Municipality
UTD	Unidad Técnica de Desarrollo	Department Technical Unit

1. Introducción

1-1 Antecedentes de la Evaluación Final

El Proyecto para el Desarrollo de las Capacidades de los Gobiernos Locales en la República de Guatemala (en adelante referido como “Proyecto”) fue iniciado en marzo de 2013 de conformidad con el Acuerdo de Cooperación Técnica entre el Gobierno de Japón y el Gobierno de Guatemala. Dado que quedan sólo 4 meses para finalizar el periodo del Proyecto, la Agencia de Cooperación del Japón (JICA) decidió llevar a cabo una Evaluación Final para cumplir con los siguientes objetivos.

1-2 Objetivos de la Evaluación Final

Los objetivos de la Evaluación Final son los siguientes:

- (1) Verificar los logros del Proyecto refiriéndose a los Insumos actuales, los Resultados logrados y el Objetivo del Proyecto conforme a la Matriz de Diseño del Proyecto (en adelante referido como “PDM”) y Plan de Operación (en adelante referido “PO”) en cada municipio, y evaluar el Proyecto basándose en los cinco criterios de evaluación (Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad),
- (2) Determinar si el Proyecto puede completarse según lo planeado comprobando el nivel de logro del Objetivo del Proyecto,
- (3) Presentar recomendaciones para las acciones a tomar en el periodo restante de la cooperación y en el futuro, y
- (4) Elaborar una Minuta de Reuniones resumiendo los puntos acordados entre los interesados en el Proyecto de la parte japonesa y la guatemalteca.

1-3 Miembros del Equipo de la Evaluación Final

Los miembros del Equipo de la Evaluación Final son:

Tabla 1-1 Miembros Japoneses del Equipo de la Evaluación Final

Cargo	Nombre y Apellido	Puesto/organización
Líder	Nobuhisa Takeda	Asesor Senior (Desarrollo Participativo / Gestión de Desarrollo), JICA
Planificación de Evaluación	Yoichiro Kimata	Director en Funciones, División de Gobernanza Pública y Gestión Financiera, Grupo de Gobernanza, Departamento de Desarrollo Industrial y Política Pública, JICA
Análisis de Evaluación	Junko Noguchi	Investigador Senior, Fundación para los Estudios Avanzados sobre el Desarrollo Internacional
Intérprete	Kayoko Watanabe	Intérprete, Technostaff Co. Ltd

Tabla 1-2 Miembros Guatemalteco del Equipo de la Evaluación Final

Nombre	Puesto/organización
Lourdes Maribel Monzón Monroy	Directora en Planificación Territorial, Subsecretaría de Planificación y Ordenamiento Territorial, Segeplán
María Erendira Donis Monzón	Especialista de la Dirección de Enlace Territorial Cooperación Internacional, Subsecretaría de Cooperación Internacional, Segeplán
David Estuardo Ramos Avilés	Director de Enlace con Delegaciones, Dirección de Enlace con Delegaciones Departamentales, Segeplán
Juan Enrique Quiroa Avila	Especialista en Apoyo a la Gestión en Territorios, Dirección de Enlace con Delegaciones Departamentales, Segeplán
María Angélica Morales Enamorado	Directora de Planificación Sectorial, Subsecretaría de Planificación y Ordenamiento Territorial, Segeplán

1-4 Agenda de Trabajo del Equipo de la Evaluación Final

Del 16 al 27 de mayo una serie de reuniones y discusiones fueron sostenidas entre las autoridades del gobierno guatemalteco y las organizaciones pertinentes a la implementación del Proyecto, expertos de JICA y el Equipo conjunto de Evaluación Final. El itinerario detallado se presenta en el Anexo 1.

1-5 Perfil del Proyecto

1-5-1 Antecedentes

Al finalizar el conflicto interno en 1996, la República de Guatemala ha trabajado en la reducción de la pobreza. Sin embargo el 53.7%¹ de la población aún vive en condiciones de pobreza y su gran mayoría vive en áreas rurales. El desafío principal es reducir la brecha entre el área urbana y rural a través de la reducción de la pobreza en las áreas rurales, para lo cual el Gobierno de Guatemala ha promovido el desarrollo territorial a través de la descentralización.

En 2002, se promulgó la “Ley de Descentralización” y el mismo año también se lanzó la “Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural” con el fin de promover la participación comunitaria en el proceso de desarrollo, obligando el establecimiento de los Consejos de Desarrollo a nivel Nacional, Regional, Departamental, Municipal y Comunitario.

En el marco de los Consejos de Desarrollo Rural y Urbano, desde 2009, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (en adelante referido como “Segeplán”) ha venido impulsando el Sistema Nacional de Planificación que pretende hacer efectiva la vinculación entre las políticas públicas vigentes, la planificación y el presupuesto.

El gobierno central transfiere recursos a las municipalidades para la implementación de proyectos

¹ Rafael Landívar University, Institute of Economic and Social Research (IDIES) “*Analysis on consumption, poverty and welfare in eight municipalities of Guatemala*” (2011) p.4.

de desarrollo en sus territorios, identificando las necesidades de las comunidades a través de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y los planes de desarrollo municipal formulados en coordinación con otras organizaciones. Particularmente, desde que el gobierno inició en enero de 2012, con el lanzamiento del “Pacto Hambre Cero”, las municipalidades necesitan igualmente coordinarse con este Programa para planificar y asegurar los recursos de las municipalidades mismas, del gobierno central y de otras organizaciones para implementar las actividades para la erradicación del hambre y de la extrema pobreza. Sin embargo, las municipalidades tienen limitadas capacidades para hacer uso completo de los recursos y las funciones otorgadas.

JICA implementó el Curso de Formación Específico de País “Desarrollo de las Capacidades para la Planificación de la Política Pública Guatemalteca” durante tres años, desde 2005 hasta 2007, invitando a alcaldes y al personal de los gobiernos locales de Guatemala, así como a líderes locales para desarrollar su propia capacidad en la planificación e implementación de políticas de desarrollo social a nivel local. Después de la capacitación, los ex becarios desarrollaron una serie de actividades, haciendo uso de la conciencia y de los conocimientos adquiridos durante el curso. En el año 2008, tres de ellos se convirtieron en alcaldes de las municipalidades y trabajaron para el desarrollo de sus respectivos municipios en colaboración con la comunidad y con otras organizaciones vinculadas. Bajo estas circunstancias, Segeplán solicitó una cooperación técnica al Gobierno de Japón para seguir apoyando a los ex becarios y desarrollar las capacidades de los alcaldes y del personal de otras municipalidades y de los líderes locales. En respuesta a esta solicitud, JICA envió un experto individual para un período de dos años, desde 2010 hasta 2012, con el fin de apoyar a ocho municipalidades en tres departamentos.

Posteriormente Segeplán solicitó una Cooperación Técnica para la Planificación de Desarrollo para elaborar un plan de desarrollo regional, y JICA ha implementado el Proyecto para apoyar la planificación, presupuesto, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo social por gobiernos municipales desde marzo 2013. Los proyectos de desarrollo social por las municipalidades significan aquellos proyectos que; i) estén implementados bajo la iniciativa de municipalidades con sus propios presupuestos y, si es necesario, con recursos y apoyo de programas del gobierno central y otras instituciones, y sus componentes principales sean la provisión de servicio social, la concienciación de las comunidades y el soporte técnico para mejorar el nivel de vida y cubrir las necesidades básicas, tales como la educación, salud e higiene, habitabilidad y seguridad alimentaria de la población que viven en la pobreza, y ii) incluyan la intervención de municipalidades de acuerdo con su competencia para fomentar una pequeña mejora en la vida diaria de la población con o sin apoyo financiero o material, y los que haya derivado de la aplicación del Enfoque de Mejoramiento de Vida.

1-5-2 Resumen del Proyecto

El resumen del Proyecto descrito en PDM ver.4 (revisado en marzo de 2016) se presenta a continuación. La PDM y el PO se muestran en Anexo 2 y Anexo 3, respectivamente.

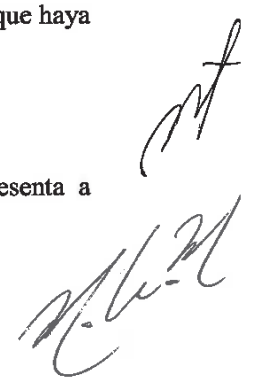


Tabla 1-3 Resumen del Proyecto

Duración del Proyecto	De marzo 2013 a septiembre 2016 (3 años y medio)
Institución contraparte	Segeplán
Grupo Meta	Municipalidades y poblaciones de las municipalidades piloto.
Área Geográfica	Municipios de los Departamentos de Huehuetenango, Quiché y San Marcos.
Objetivo Superior	Se mejoran las condiciones de vida de las poblaciones de los municipios piloto.
Objetivo del Proyecto	Se mejora la planificación, presupuesto, ejecución y seguimiento-evaluación de proyectos municipales de desarrollo social
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se institucionaliza el marco de la gestión de proyectos municipales de desarrollo social con enfoque de mejoramiento de vida. 2. Se determina la metodología de gestión para proyectos municipales de desarrollo social a partir del estudio de las capacidades en gestión y competencias municipales. 3. Se mejoran los conocimientos sobre gestión de proyectos de desarrollo social de los alcaldes, corporaciones y funcionarios municipales. 4. Se mejora la capacidad de los alcaldes, corporaciones y funcionarios en los municipios piloto para conducir gestión de proyectos de desarrollo social con el enfoque de mejoramiento de vida, 5. Se promueve la comprensión sobre el enfoque de proyectos municipal de desarrollo social en los municipios piloto. 6. Se establece e implementa el mecanismo para socializar las buenas prácticas y experiencias adquiridas en los municipios piloto para compartir con otros municipios.

1-6 Metodología de Evaluación Terminal

La Evaluación Final del Proyecto fue llevada a cabo según las Directrices de Evaluación de Proyectos de JICA. La definición de los cuatro criterios de evaluación, se describen a continuación. El proyecto se evalúa por cada criterio, a excepción de Impacto, en una escala de cinco puntos (muy alto – alto – regular – bajo – muy bajo).

- Pertinencia:** La pertinencia del Proyecto se revisa por la validez del Objetivo del Proyecto y el Objetivo General, con relación a la política gubernamental de desarrollo y las necesidades del grupo meta y/o los beneficiarios en Guatemala.
- Eficacia:** La eficacia se evalúa hasta el punto donde el Proyecto ha logrado el Objetivo del Proyecto, aclarando la relación entre el Objetivo del Proyecto y los Resultados
- Eficiencia:** La eficiencia de la implementación del Proyecto se analiza con énfasis en la relación entre los Resultados y los Insumos en términos de tiempo, calidad y

cantidad.

Impacto: El impacto del Proyecto se evalúa en términos de cambios positivos/negativos e intencionados/no intencionados causados por el Proyecto.

Sostenibilidad: La sostenibilidad del Proyecto se evalúa en términos de aspectos políticos, institucionales, técnicos y financieros al examinar el punto al que los efectos del Proyecto serán sostenibles después de éste haber terminado.

El marco para la evaluación se muestra en la Tabla de Evaluación (Anexo 4). Los datos e información necesarios fueron recolectados con los siguientes métodos. La lista de los entrevistados se muestra en el Anexo 5.

- Revisión Bibliográfica/Documentos (informes y documentos relevantes del progreso del Proyecto, informes de los expertos de JICA, documentos normativos del gobierno guatemalteco, guías y manuales desarrollados por el proyecto, etc.);
- Encuestas (Segeplán, alcaldes municipales y funcionarios, expertos de JICA, consultores locales, etc.);
- Entrevistas (Segeplán, alcaldes municipales y funcionarios, concejales, JICA Guatemala, expertos de JICA); y
- Observación de la capacitación de los extensionistas, actividades de Mejoramiento de Vida en las comunidades, etc.

2. Logros del Proyecto

2-1 Insumos

2-1-1 Insumos por el Lado Japonés

Los siguientes insumos fueron proporcionados por el lado Japonés a Mayo de 2016.

(1) Envío de los Expertos

Dos Coordinadoras/Expertas en Gobierno Local a largo plazo han sido enviadas durante la ejecución del Proyecto, un Experto en Gobernabilidad (Jefe Asesor) y una Experta en Desarrollo Participativo han sido enviados a corto plazo (uno a tres meses por cada vez), tal como lo muestra en el Anexo 7.

(2) Capacitación

Participaron en los cursos de capacitación, 29 personas en Japón y 25 en México, respectivamente, y aprendieron sobre el Enfoque de Mejoramiento de Vida, tal como se muestra en el Anexo 8. Los

participantes son personal de Segeplán, gobiernos municipales incluyendo alcaldes, concejales, funcionarios técnicos y extensionistas.

Además, en el país se han llevado a cabo varios cursos de capacitación. Para marzo de 2016, un total de 1,229 personas participaron en los cursos de capacitación y talleres sobre la gestión de proyectos de desarrollo social, manejo de documentos, servicios de extensionistas, etc.

(3) Dotación del Equipo

Se ha proporcionado equipo de oficina a las ocho municipalidades piloto y a tres Delegaciones Departamentales de Segeplán. La lista del equipo proporcionado se muestra en el Anexo 9.

(4) Gastos de la Implementación del Proyecto

Para marzo de 2016, una suma total de Q.3,209,713.12 (equivalente a US\$.424,565, calculado con la tasa de cambio de 7.56 quetzales) han sido asumidos por el lado Japonés, incluyendo gastos de viaje, el empleo de consultores locales y ONG, costos de cursos de capacitación de países tercermundistas, etc. Los detalles se muestran en Anexo 10.

2-1-2 Insumos del Lado Guatemalteco

Los siguientes aportes han sido proporcionados por el lado guatemalteco a mayo de 2016.

(1) Personal de Contraparte

Segeplán ha asignado al Subsecretario de Planificación y Ordenamiento Territorial como Director del Proyecto, Director de Planificación Territorial como Coordinador del Proyecto, y a cuatro funcionarios a cargo del Proyecto. Además, se les ha nombrado a los Delegados Departamentales de Huehuetenango, Quiché y San Marcos como Coordinadores del Proyecto en sus respectivos departamentos.

En cada una de las ocho municipalidades piloto, se ha asignado a un Coordinador del Proyecto y de uno a tres extensionistas.

La lista del personal de contraparte se adjunta al Anexo 6.

(2) Prestación de Equipo

Segeplán ha proporcionado equipo de oficina, incluyendo computadoras, impresoras, teléfonos, etc. para el uso de las actividades del Proyecto, tales como la actividad de coordinación, gestión y preparación de documentos.

Por cada municipalidad piloto, se ha proporcionado equipo de oficina incluyendo computadoras, impresoras, teléfonos, etc. para el uso de las actividades del Proyecto, tales como la actividad de coordinación, gestión y preparación de documentos, reuniones en la municipalidad y comunidades, etc. Además, hay municipalidades que han proporcionado vehículos y motocicletas para el uso de extensionistas u otros funcionarios municipales para las visitas a las comunidades.

(3) Costos de Implementación del Proyecto

Segeplán ha cubierto los costos necesarios de transporte para que su personal participe en las actividades del Proyecto. Cada municipalidad ha cubierto los gastos de las actividades de los extensionistas tales como el transporte, materiales y talleres. También, las municipalidades han asumido algunos gastos de las actividades de Mejoramiento de Vida en las comunidades piloto, incluyendo semillas de hortalizas, fregaderos, materiales para mejorar la casa, etc.

2-2 Logros de los Resultados

2-2-1 Resultado 1 (Se institucionaliza el marco de la gestión de proyectos municipales de desarrollo social con enfoque de mejoramiento de vida): Mayormente logrado.

Se han preparado los documentos necesarios para la gestión de los proyectos municipales de desarrollo social. Tal como se muestra en la Tabla 2-1, los documentos en estrategia de salida. Según el documento, las responsabilidades de Segeplán incluyen: i) capacitar a las autoridades y funcionarios municipales, ii) orientar a las municipalidades para la inclusión de proyectos de desarrollo social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida, iii) compartir la información sobre las buenas prácticas a través de Consejos Comunitarios de Desarrollo (En adelante referido como “Cocode”) y Unidades Técnicas Departamentales (En adelante referida como “UTD”), tal como lo muestra la Tabla 2-2. El documento se preparó basado en las discusiones entre Segeplán y el Proyecto, pero no fue publicado o distribuido oficialmente a las municipalidades.

Otro documento es la regulación interna la cual muestra cómo los proyectos municipales de desarrollo social pueden obtener apoyo técnico o financiero de otras organizaciones, a medida que sea necesario. En la mayoría de los casos, Comude o Comusan funciona como un mecanismo para la coordinación interinstitucional. Además de éste mecanismo, los extensionistas, por sí mismos se comunican con otras instituciones para pedir apoyo. Por ejemplo, en Uspantán, los extensionistas hicieron una solicitud con el centro de salud y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (en adelante referido como “MAGA”), y recibieron apoyo de estas instituciones para las comunidades, apoyo tal como la capacitación y algunos materiales para los proyectos con el Enfoque de Mejoramiento de Vida. El desarrollo de la regulación de la coordinación interinstitucional, no necesariamente garantiza una coordinación real; hay algunas municipalidades que no tienen la regulación, pero obtienen apoyo de instituciones externas.

Por lo tanto, las responsabilidades de Segeplán han quedado claras para el apoyo a la gestión de proyectos de los municipios para el desarrollo social. Más de la mitad de las municipalidades han implementado proyectos de desarrollo social con el apoyo de instituciones externas, como resultado de la coordinación interinstitucional. Por lo tanto, el Resultado 1 se ha logrado en su mayoría.

Tabla 2-1 Logro del Resultado 1

Indicadores	Logro
1.1. Al final del Proyecto, se cuenta con un documento que define las responsabilidades y funciones de SEGEPLAN en cuanto a la facilitación de proyectos de desarrollo social con enfoque de mejoramiento de vida a ser ejecutados a nivel municipal.	- El documento titulado "Estrategia de Salida del Proyecto para el Desarrollo de las Capacidades de los Gobiernos Locales en la República de Guatemala, Prodeca GL" fue preparado en marzo de 2016 y de acuerdo a Segeplán. El documento indica los roles esperados de Segeplán para facilitar a los municipios que gestionen proyectos de desarrollo social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida.
1.2. Cada municipalidad dispone de un documento oficial que define mecanismos de coordinación inter-institucional.	- En cinco municipalidades (Uspantán, Canillá, Sibinal, Ixchiguán y Unión Cantinil), se desarrolló la regulación interna que define la coordinación interinstitucional. En tres municipalidades (San Bartolomé Jocotenango, San Mateo Ixtatán y Tectitán), ningún documento oficial se ha preparado aún, pero el mecanismo de coordinación interinstitucional ha estado funcionando.
1.3. Se aumenta el apoyo técnico de las instituciones sectoriales hacia los proyectos municipales con el enfoque de mejoramiento de vida.	- Proyectos comunitarios en seis municipalidades (San Bartolomé Jocotenango, Uspantán, Ixchiguán, Sibinal, Tectitán y San Mateo Ixtatán) han recibido apoyo técnico de siete instituciones gubernamentales, cuatro ONG, una organización internacional, etc.

Tabla 2-2 Responsabilidades de Segeplán en la Estrategia de Salida.

	Tiempo	Responsabilidades
Segeplán	Después de la finalización del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guiar a los Delegados Departamentales de Segeplán a instruir a las municipalidades sobre la inclusión de los proyectos municipales con el Enfoque de Mejoramiento de Vida. ✓ Guiar a los Delegados para informar sobre los resultados del Proyecto en Codede y UTD.
Delegados Departamentales de Segeplán	Antes de la finalización del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar sobre los resultados del Proyecto, tanto en las municipalidades piloto, como en las no piloto, a los Codede, las UTD y cualquier otra organización relacionada.
	Después de la finalización del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informarle a los Codede, UTD, Mancomunidades, etc., sobre los resultados del Proyecto en las municipalidades no piloto. ✓ Proporcionar capacitación sobre los proyectos municipales de desarrollo social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida, como parte de los talleres relacionados en la planificación del Plan Operativo Anual (en adelante referido como "POA") tanto en municipalidades piloto como en las no piloto. ✓ Recomendar a las municipalidades piloto la inclusión del Enfoque de Mejoramiento de Vida en el POA.

2-2-2 Resultado 2 (Se determina la metodología de gestión para proyectos municipales de desarrollo social a partir del estudio de las capacidades en gestión y competencias municipales): Mayormente logrado.

Se han elaborado las guías para la gestión de los proyectos municipales de desarrollo social y manuales para los extensionistas para su trabajo con el Enfoque de Mejoramiento de Vida en la comunidad. El manual de los extensionistas se completará a finales de junio de 2016. Las guías y manuales se han desarrollado reflejando los resultados de la capacitación y talleres para las autoridades municipales y extensionistas, lo que hace que los materiales sean prácticos. Trece de los 15 extensionistas encuestados (85%) respondieron que los materiales son útiles. En cuanto a la gestión de documentos, se desarrolló una guía de auto-estudio y se distribuyó a los funcionarios municipales. Uno de los funcionarios municipales entrevistados respondió que usó de referencia la guía y llegó a organizar su escritorio y armario para que pudiera encontrar la información de forma rápida.

Como se explicó anteriormente, los materiales necesarios en la gestión de proyectos para el desarrollo social, el trabajo de extensión y la gestión de documentos han sido casi completados. Por lo tanto, el Resultado 2 se ha logrado en su mayoría, y se espera lograr al finalizar el proyecto.

Tabla 2-3 Logro del Resultado 2

Indicador	Logro
2.1. Hasta el final del Proyecto, estarán disponibles las guías y materiales de apoyo sobre metodología de gestión de proyectos con el enfoque de mejoramiento de vida, dirigidas a los alcaldes, corporaciones y técnicos municipales.	<p>- Se han elaborado los siguientes materiales:</p> <p>i) Se completó la segunda revisión de “Guía de Proyectos de Desarrollo Social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida” en marzo de 2016. Las copias se distribuyeron a todas las municipalidades piloto, Cocode y UTD en tres departamentos. También fueron entregados a las municipalidades, Cocode y UTD donde hubo cambio de administración.</p> <p>ii) Se elaboró el documento “Sistematización de Experiencias Municipales en Coordinación Interinstitucional” en enero de 2016.</p> <p>- En las municipalidades donde hubo cambio de administración, fue implementada en mayo de 2016, la capacitación en el uso de estos dos materiales para las autoridades municipales y funcionarios de Unión Cantinil. También, se implementará la capacitación en otras municipalidades.</p>
2.2. Hasta el final del Proyecto, estarán disponibles los manuales y materiales de apoyo para extensionistas municipales sobre la metodología de gestión de proyectos con el enfoque de mejoramiento de vida.	<p>- Se han elaborado los siguientes materiales:</p> <p>i) “Presentación de materiales para el Taller de los Extensionistas.”</p> <p>ii) “Guía de Técnicas de Facilitación.”</p> <p>iii) “Boleta de Diagnóstico.”</p> <p>iv) Borrador de “Manual para Extensionistas” (Previsto que</p>

	esté terminado a finales de junio).
2.3. Un conjunto de instructivos sobre el manejo de documentos públicos, dirigidos a los alcaldes, corporaciones y técnicos municipales.	- Se desarrolló la “Guía de Manejo de Documentos” y se distribuyó a Segeplán y todas las municipalidades piloto.

2-2-3 Resultado 3 (Se mejoran los conocimientos sobre gestión de proyectos de desarrollo social de los alcaldes, corporaciones y funcionarios municipales): Parcialmente Logrado.

Según lo previsto, se han implementado las capacitaciones y talleres para las autoridades municipales y funcionarios sobre la gestión de los proyectos municipales de desarrollo social. Más autoridades y funcionarios que lo previsto, participaron en la capacitación y taller con excepción de los dos cursos en Japón debido a los problemas de salud y de visados. La comprensión de los extensionistas sobre los contenidos de la capacitación o taller fue más de lo que se esperaba, como se indica en Tabla 2-4. Después de la finalización del Proyecto, la capacitación para los extensionistas se va a implementar por parte de la Universidad Da Vinci.

Como información complementaria, se muestra en la Tabla 2-5, el resultado de la autoevaluación de las autoridades municipales y funcionarios sobre la gestión de proyectos de desarrollo social y Enfoque de Mejoramiento de Vida. La diferencia de comprensión se puede observar entre los extensionistas que han estado desde el inicio del Proyecto y los nuevos para ambos temas. Por ejemplo, el 75% de los extensionistas continuados autoevalúan su comprensión sobre el Enfoque de Mejoramiento de Vida como “muy suficiente” o “suficiente,” mientras que sólo el 28% de los nuevos evalúan así. Sin embargo, teniendo en cuenta que el 92% de los participantes pasó la prueba de comprensión en el IX Taller de Capacitación para Extensionistas (Tabla 2-4), se puede decir que su comprensión alcanza un nivel satisfactorio. En cuanto a alcaldes y funcionarios técnicos, se observa una misma tendencia, aunque no hay una diferencia tan grande como los extensionistas entre los continuados y los nuevos. Solo un alcalde que evalúa su conocimiento sobre la gestión de proyectos como “no muy suficiente” es nuevo después de la elección en 2015, y que no recibió ningún documento sobre el Proyecto. La mayor parte de los alcaldes y más de la mitad de los funcionarios técnicos suficientemente entienden la gestión de proyectos de desarrollo social y el Enfoque de Mejoramiento de Vida. La Tabla 2-6 muestra el cambio de personal después de las elecciones en 2015. Hubo cambio de cinco alcaldes y cuatro funcionarios técnicos a cargo de la planificación, y en cinco municipalidades, se cambiaron algunos o todos los extensionistas. Esto significa que alrededor de la mitad del personal es nuevo, y parte del conocimiento acumulado en estas municipalidades hasta el 2015, posiblemente se ha perdido. Por lo tanto, el Resultado 3 ha sido logrado parcialmente.

Tabla 2-4 Logro del Resultado 3

Indicador	Logro
-----------	-------

3.1. Se ejecuta 80% de las capacitaciones programadas en los municipios piloto dirigidas a las corporaciones y funcionarios municipales antes del final del Proyecto.	- Entre los 12 cursos de capacitación programados para las autoridades municipales y funcionarios, incluyendo personal de la sección de planificación y extensionistas, durante el período de octubre de 2014 a mayo de 2016, se llevaron a cabo 11 cursos (tasa de implementación: 91%).
3.2. Más de 90% de los invitados participan en los cursos de capacitación en cada municipio piloto antes del final del Proyecto.	- El número meta de cursos de capacitación para el personal municipal durante el período comprendido entre agosto 2013 y mayo 2016 fue de 968, y el número de los participantes fue de 1,055 (tasa de participación: 109%). - Diecinueve personas participaron en los cursos de capacitación en Japón, frente a la meta de 24 (tasa de participación: 79%). - Las 19 personas que se tenían como meta, participaron en la capacitación en México (tasa de participación: 100%).
3.3. Más de 80% de los participantes de los cursos de capacitación aprueban el examen del nivel de comprensión.	- En el VI Taller de Capacitación para Extensionistas (febrero de 2015) y el IX Taller de Capacitación para Extensionistas (noviembre de 2015), el 79% y el 92% de los participantes aprobaron el examen de comprensión, respectivamente.
3.4. Al final del proyecto, las instituciones y los contenidos del curso de capacitación que son sostenibles y accesibles para las municipalidades piloto son determinados.	- El Proyecto considera a la Universidad Da Vinci como un posible proveedor de capacitación del diplomado del Enfoque de Mejoramiento de Vida. Se desarrollaron los módulos de capacitación y se identificaron los candidatos a capacitadores. El primer curso en Huehuetenango está programado para comenzar en agosto de 2016. - El diplomado en San Marcos y Quiché será planificado después de revisar el resultado del primer curso en Huehuetenango. Los candidatos de facilitadores casi se han identificados.

Tabla 2-5 Autoevaluación del Entendimiento sobre la Gestión de Proyectos y el Enfoque de Mejoramiento de Vida

		Entendimiento sobre la gestión de proyectos				Entendimiento sobre el Enfoque de Mejoramiento de Vida			
		4	3	2	1	4	3	2	1
Alcalde	Reelecto	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)
	Nuevo	1 (33%)	1 (33%)	1 (33%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
Técnico	Continuando	2 (29%)	4 (57%)	1 (14%)	0 (0%)	4 (57%)	3 (43%)	0 (0%)	0 (0%)
	Nuevo	0 (0%)	3 (60%)	2 (40%)	0 (0%)	1 (20%)	3 (60%)	1 (20%)	0 (0%)
Extensionista	Continuando	2 (25%)	3 (37%)	3 (37%)	0 (0%)	1 (12%)	5 (63%)	2 (25%)	0 (0%)
	Nuevo	0 (0%)	4 (57%)	3 (43%)	0 (0%)	1 (14%)	1 (14%)	5 (62%)	0 (0%)

(Fuente) Resultados de las encuestas a los alcaldes, técnicos y extensionistas.

* Nota: 4: Muy Suficiente, 3: Suficiente, 2: No muy suficiente, 1: No suficiente en absoluto.

Tabla 2-6 Cambio del Personal después de la Elección 2015

Municipalidad	Alcalde	Técnicos	Extensionistas
Uspantán, Quiché	●	●	●
San Bartolomé Jocotenango, Quiché	○	○	△
Canillá, Quiché	○	○	○
Ixchiguán, San Marcos	●	○	△
Sibinal, San Marcos	●	○	○
Unión Cantinil, Huehuetenango	●	●	●
Tectitán, Huehuetenango	○	△	○
San Mateo Ixtatán, Huehuetenango	●	●	●

(Fuente) Prodeca GL.

* ○: Todo continua, △: Algunas se cambiaron, ●: Todo se cambió.

2-2-4 Resultado 4 (Se mejora la capacidad de los alcaldes, corporaciones y funcionarios en los municipios piloto para conducir gestión de proyectos de desarrollo social con el enfoque de mejoramiento de vida): Mayormente logrado.

Los 23 proyectos municipales con el Enfoque de Mejoramiento de Vida han sido implementados en las municipalidades piloto en 2015 y 2016, excepto San Mateo Ixtatán, de acuerdo con la “Guía de Proyectos de Desarrollo Social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida”. Sin embargo, en San Mateo Ixtatán, los proyectos o actividades de desarrollo social o actividades con el Enfoque de Mejoramiento de vida en realidad estaban formulados e implementados con el apoyo de los extensionistas. El de los proyectos de las actividades de Mejoramiento de Vida varía, ya que algunos las han completado, mientras que otros están en la etapa de planificación. Sin embargo, el ciclo de los proyectos no necesariamente refleja la calidad de gestión. El momento de empezar o progresar depende mucho de la característica de actividades y de la disponibilidad de los extensionistas en el grupo o comunidad. Además, algunos grupos comienzan el nuevo ciclo después de completar uno. Incluso en tales condiciones, hay que señalar que se espera que dos grupos hayan terminado el ciclo hasta la evaluación en cada municipalidad, lo cual se ha conseguido en siete municipalidades piloto.

En cuanto al manejo de documentos, sólo uno de los cinco alcaldes encuestados recibió los documentos necesarios sobre el Proyecto por parte de los alcaldes antecesores a pesar de que los talleres para una transferencia favorable fueron organizados con anticipación. Sin embargo, no se puede determinar la forma en que se relaciona con el desarrollo de capacidades de gestión de proyectos, ya que no ha sido monitoreado.

A la luz de lo anterior, se puede decir que el Resultado 4 se ha logrado en su mayoría.

Tabla 2-7 Logro de Resultado 4

Indicador	Logro
4.1. El 75% de los proyectos de	- La totalidad de los 23 proyectos municipales con el Enfoque

desarrollo social formulados con el enfoque de mejoramiento de vida en los municipios piloto, son manejados conforme la guía metodológica referida en el Resultado 2.	de Mejoramiento de Vida en 2015 and 2016 ha sido implementados excepto San Mateo Ixtatán, de acuerdo con la “Guía de Proyectos de Desarrollo Social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida”.
4.2. Al menos 16 grupos de mejoramiento de vida planifican, implementan, monitorean y evalúan sus actividades conjuntamente.	<ul style="list-style-type: none"> - Un total de 38 grupos han estado trabajando como grupos de Mejoramiento de Vida en todas las municipalidades piloto. 31 grupos comenzaron las actividades de Mejoramiento de Vida y 15 grupos completaron el ciclo del proyecto (plan-implementación-evaluación). Hay 19 actividades de Mejoramiento de Vida. - El número de los grupos de Mejoramiento de Vida que completaron el ciclo del proyecto en cada municipalidad piloto varía, de cero a tres. Ninguna actividad se ha completado en Ixchiguán y San Mateo Ixtatán.
4.3. Sobre la práctica de manejo de documento * En los municipios piloto se practica el ciclo del manejo de documentos y se mejora en un nivel o más el resultado de diagnóstico basado en la tabla de estandarización del manejo de documentos determinado por el Proyecto, hasta el final del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - No se ha realizado una evaluación de la gestión de documentos. - Según el cuestionario, uno de los alcaldes contestó que recibió la información sobre el presupuesto de actividades de Mejoramiento de Vida.

2-2-5 Resultado 5 (Se promueve la comprensión sobre el enfoque de proyectos municipal de desarrollo social en los municipios piloto): Parcialmente Logrado.

Se esperaba que al menos dos nuevas comunidades en cada municipalidad piloto hayan tenido interés en adoptar el Enfoque de Mejoramiento de Vida. Seis municipalidades organizaron un evento para compartir la experiencia del Proyecto, y en Tectitán nueve comunidades mostraron interés. Además el Comude de seis municipios presentaron el Enfoque de Mejoramiento de Vida. De acuerdo al cuestionario con los extensionistas, comunidades no piloto han mostrado interés en siete municipios. En Ixchiguán, una comunidad piloto compartió su experiencia con dos comunidades vecinas que mostraron interés. Se puede considerar que el Enfoque puede captar la atención de otras comunidades con facilidad.

Puesto que el número total de las comunidades interesadas no está disponible, el Resultado 5 se ha logrado parcialmente.

Tabla 2-8 Logro de Resultado 5

Indicador	Logro
5.1. Al menos 16 comunidades nuevas	- Nueve de las 14 comunidades que no son pilotos que

muestran interés por adoptar el enfoque de mejoramiento de vida en los municipios piloto.	recibieron explicación sobre el Enfoque de Mejoramiento de Vida en Tectitán, mostraron interés por el enfoque. - El Enfoque de Mejoramiento de Vida fue presentado en Comude de seis municipios. En Canillá, dos comunidades mostraron interés por el Enfoque.
---	---

2-2-6 Resultado 6 (Se establece e implementa el mecanismo para socializar las buenas prácticas y experiencias adquiridas en los municipios piloto para compartir con otros municipios): Mayormente logrado.

Se han acumulado buenas prácticas y buenas experiencias (ejemplos de acciones exitosas adoptadas por los propios miembros del grupo después de haber sido facilitado por los extensionistas), y estas prácticas exitosas han sido compartidas con otras comunidades y municipios adoptando las oportunidades de los Comude y Codede que son foros de participación ciudadana, donde los líderes de la comunidad y los alcaldes se reúnen periódicamente. Más comunidades (explicado en “2-2-5 (Logro de) Resultado 5”) y municipalidades de lo esperado, han mostrado interés en la aplicación del Enfoque de Mejoramiento de Vida, lo cual demuestra que los eventos para compartir experiencias pueden ser muy eficaces.

Por lo tanto, las metodologías y los contenidos para compartir buenas prácticas en la gestión de proyectos de desarrollo social en las municipalidades piloto con otras municipalidades, se han establecido en su mayoría, aunque las reacciones no se han llevado a cabo en todos los departamentos y municipios aún. Por lo tanto, se concluye que el Resultado 6 se ha logrado en su mayoría.

Tabla 2-9 Logro de Resultado 6

Indicador	Logro
6.1. Se incorporan 3 buenas prácticas en el contenido de la guía y manual sobre el enfoque de mejoramiento de vida.	- Un total de 28 buenas prácticas se han incorporado en la “Guía para Proyectos de Desarrollo Social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida” y “Experiencias en Desarrollo Social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida” preparado por cada municipalidad. - Estas buenas prácticas se incluirán en el "Manual para Extensionistas del Enfoque de Mejoramiento de Vida en Guatemala," también.
6.2. Se realiza un evento por municipio y uno por departamento para socializar las buenas prácticas de los municipios piloto hasta el final del Proyecto.	- Uno o dos eventos para compartir las buenas prácticas de los proyectos de Mejoramiento de Vida se llevaron a cabo en las seis municipalidades (Canillá, San Bartolomé Jocotenango, Ixchiguán, Sibinal, Tectitán). Nueve eventos se han realizado en total a nivel municipal. - Está previsto un evento el 25 de mayo de 2016 en Unión Cantinil. - A nivel de departamento, se organizaron dos eventos y cinco eventos en Huehuetenango y San Marcos, respectivamente.

6.3. Al menos 9 municipios nuevos muestran interés por adoptar el enfoque de mejoramiento de vida en los departamentos piloto.	- Veintiocho municipios han mostrado interés en la aplicación del Enfoque de Mejoramiento de Vida en cada uno de San Marcos y Huehuetenango.
6.4. Las guías y materiales de apoyo han mejorado con base a las experiencias de los municipios piloto, siguen siendo utilizados en las capacitaciones de las nuevas corporaciones y funcionarios municipales tras los posibles cambios de los gobiernos locales en 2016.	- La “Guía de Proyectos de Desarrollo Social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida” se distribuyó a la UTD y Codede en San Marcos y Huehuetenango, donde se cambiaron a los alcaldes municipales de las comunidades piloto - La guía se utilizará en los cursos de capacitación para los funcionarios de las municipalidades piloto, y las de los jefes de la sección de planificación en todos los municipios de los tres departamentos.
6.5. En el período de transición del gobierno, 80% de las nuevas autoridades municipales reciben los documentos relacionados al enfoque de mejoramiento de vida de parte de las autoridades salientes.	- Los extensionistas prepararon materiales de actividades de Mejoramiento de Vida en las comunidades piloto. - Todas las municipalidades en las que hubo cambio de alcalde (Uspantán, Ixchiguan, Sibinal, San Mateo Ixtatán y Unión Cantinil), recibieron algunos documentos relacionados con el Enfoque de el Mejoramiento de Vida de las autoridades anteriores, a excepción de San Mateo Ixtatán.

2-3 Logro del Objetivo del Proyecto: Parcialmente Logrado

El Objetivo del Proyecto se establece como **“Se mejora la planificación, presupuesto, ejecución y seguimiento-evaluación de proyectos municipales de desarrollo social.”**

Como se muestra en la Tabla 2-10 y Tabla 2-11, el número de los proyectos con el Enfoque de Mejoramiento de Vida que se incorporaron en el POA en el año 2016 se incrementó de 11 a 12. El presupuesto total para dichos proyectos aumentó de Q.1,239,599 en 2015 a Q.1,800,451 en 2016. Teniendo en cuenta que no había este tipo de proyectos sociales en las municipalidades piloto antes del Proyecto. Estas cifras y el aumento desde el año anterior pueden ser considerados como una gran mejora. Y, fue notable que ha habido proyectos de desarrollo social, que no fueron incorporados en el POA el año anterior, sino fueron implementados con el presupuesto modificado en algunas municipalidades, como se muestra el caso de San Mateo Ixtatán. Allí, ningún proyecto con el Enfoque de Mejoramiento de Vida fue incorporado en el POA en 2015 y 2016. En 2015, las actividades con el Enfoque de Mejoramiento de Vida fueron implementadas no como proyectos de desarrollo municipal sino con el presupuesto de algunas oficinas que proporcionaron apoyo a los jóvenes y mujeres.

Como información complementaria para verificar si la capacidad municipal de la gestión ha sido mejorada o no, un Delegado Departamental de Segeplán comentó que se ha mejorado la gestión de capacidad, especialmente la capacidad en planificación. Antes del Proyecto, las municipalidades piloto, no tenían idea de implementar proyectos que llegaran directamente a las comunidades y se concentraban en el desarrollo de infraestructura. Ahora, ellos entienden cómo las necesidades e iniciativas comunitarias se

pueden abordar con menos presupuesto.

En cuanto a la interpretación de los logros con el Indicador 1, hay dos aspectos que deben examinarse cuidadosamente. Primero, los resultados (número de serie de los proyectos con el Enfoque de Mejoramiento de Vida que se incorporaron en el POA se atribuyen a los esfuerzos de los gobiernos municipales realizadas hasta diciembre de 2015, ya que el POA se prepara el año anterior. Como hubo cambio de las autoridades municipales y funcionarios en cinco municipalidades piloto, el desarrollo de sus capacidades no se ha visto necesariamente reflejado en el logro. Segundo, el gobierno municipal de Tectitán, ha decidido recientemente suspender sus actividades relacionadas con el Enfoque de Mejoramiento de Vida, aunque las razones de fondo no están disponibles.

Así, el número de proyectos de Mejoramiento de Vida incorporados en el POA ha aumentado como resultado de los esfuerzos de la administración anterior, pero en las municipalidades donde hubo cambio de administración, la capacidad de los nuevos gobiernos municipales no ha sido fortalecida completamente todavía, tal como se señala en “2-2-3 (Logro de) Resultado 3.” Por tanto, se puede decir que el Objetivo del Proyecto ha sido parcialmente logrado.

Tabla 2-10 Logro del Objetivo del Proyecto

Indicador	Logro
1. En el presupuesto municipal de 2016, en comparación con el año anterior, se incluye mayor número de proyectos con el enfoque de mejoramiento de vida que han formulado según el proceso y procedimiento establecidos en las guías elaboradas por el Proyecto.	- En el presupuesto municipal de 2016, 12 proyectos con el Enfoque de Mejoramiento de Vida se incorporaron en el POA como proyectos municipales. En 2015, el número de los proyectos de desarrollo social municipales fue de 11.
2. Al final del Proyecto, más de 80% de los miembros de Cocode de las comunidades que han implementado proyectos de desarrollo social con el enfoque de Mejoramiento de Vida, afirman las mejoras de la gestión de sus proyectos.	- Según los miembros de Cocode de una comunidad piloto visitada durante el estudio de campo, han adquirido nuevos conocimientos sobre el Enfoque de Mejoramiento de Vida con la visita periódica de los extensionistas y llegan a desarrollar proyectos con los recursos disponibles a nivel local. También respondieron que han sido más organizados antes de la ejecución de actividades. - La información de otros Cocode no estaban disponible.

Tabla 2-11 Proyectos de Desarrollo Social Incorporados en el POA en 2015

	Municipio	Proyecto	Presupuesto (GTQ)
1.	San Bartolomé Jocotenango, Quiché	Subsidio depósitos de almacenamiento de agua pluvial	16,646
2.	San Bartolomé Jocotenango, Quiché	Dotación de estufas mejoradas área rural	75,000

3.	Uspantán, Quiché	Manejo de huertos familiares (dotación de insumos)	50,000
4.	Uspantán, Quiché	Manejo de módulos pecuarios (maya metálica)	137,100
5.	Uspantán, Quiché	Manejo de viviendas (instalación letrinas abonera seca)	102,000
6.	Uspantán, Quiché	Restauración vivienda (instalación de estufas mejoradas)	120,000
7.	Canillá, Quiché	Subsidio y donación de letrinas	41,038
8.	Canillá, Quiché	Subsidio para dotación de pilas de concreto	300,000
9.	Sibinal, San Marcos	Subsidio mejoramiento de vida	25,000
10.	Ixchiguán, San Marcos	Subsidio para la Unidad Técnica Agropecuaria Municipal	272,745
11.	Unión Cantinil, Huehuetenango	Capacitación fomento mejoramiento de calidad de vida	100,000
		Total	1,239,599

(Fuente) Informaciones proporcionadas de cada municipalidad, mayo 2016.

Tabla 2-12 Proyectos de Desarrollo Social Incorporados en el POA en 2016

	Municipio	Proyecto	Presupuesto (GTQ)
1.	San Bartolomé Jocotenango, Quiché	Subsidio depósitos de almacenamiento de agua pluvial	16,646
2.	Uspantán, Quiché	Manejo de huertos familiares (dotación de insumos)	68,500
3.	Uspantán, Quiché	Manejo de módulos pecuarios (maya metálica)	137,100
4.	Uspantán, Quiché	Restauración vivienda (instalación de estufas mejoradas)	102,000
5.	Uspantán, Quiché	Capacitación global en temas de seguridad alimentaria	25,000
6.	Canillá, Quiché	Subsidio y dotación de letrinas	90,000
7.	Sibinal, San Marcos	Dotación de semillas de hortalizas	25,000
8.	Ixchiguán, San Marcos	Subsidio para la Unidad Técnica Agropecuaria Municipal	361,135
9.	Unión Cantinil, Huehuetenango	Capacitación fomento mejoramiento de calidad de vida	75,000
10.	Tectitán, Huehuetenango	Dotación de materiales de construcción para mejoramiento de vida	750,000
11.	Tectitán, Huehuetenango	Subsidio (100 estufas mejoradas)	100,000
12.	Tectitán, Huehuetenango	Subsidio (materiales para recolección de aguas pluviales)	50,000
		Total	1,800,451

(Fuente) Informaciones proporcionadas de cada municipalidad, mayo 2016.

2-4 Proceso de Implementación

Los siguientes son los principales factores que han obstaculizado la aplicación fluida y efectiva del Proyecto.

2-4-1 Asignación del Personal Contraparte en el Equipo del Proyecto en Territorio

La agencia contraparte del Proyecto es Segeplán, y de Segeplán no se asignó personal a tiempo

completo en el equipo de Proyecto, ya que esta secretaria no es una agencia de implementación de programas, lo cual se entiende por sí solo. Por lo tanto, los expertos de JICA no tienen personal de la contraparte a quienes transferirles el conocimiento y las habilidades en la gestión de los proyectos de desarrollo social y el Enfoque de Mejoramiento de Vida. Ellos capacitaron directamente a las autoridades municipales y funcionarios, y tuvieron una institución externa para transferirles conocimiento y experiencia de capacitación.

2-4-2 Reestructuración del Equipo de Proyecto

Se esperaba que el equipo técnico del Proyecto consistiera en Expertos de JICA y seis consultores locales quienes ya han tenido experiencia en gestión pública y gestión de documentos. Se esperaba que tres de ellos trabajaran como facilitadores asignados a cada uno de los tres departamentos. Sin embargo, tuvieron que suspender el trabajo en Abril de 2014 por algunos asuntos relacionados al contrato. Basado en esta reestructuración y disminución del equipo técnico del Proyecto, se pospusieron algunas actividades, y se dificultó el apoyo directo para los gobiernos municipales piloto.

2-4-3 Gestión del Cambio y Revisión de PDM

PDM ha sido revisado tres veces hasta ahora para aclarar los objetivos y reflejar el cambio o la adición de resultados y actividades. La última revisión fue realizada en marzo de 2016 cuando el Proyecto realizó una estrategia de salida. Sin embargo, en cada revisión, solamente se discutían y revisaban las partes urgentes, y el resto no era necesariamente revisado. Un posible cambio alcance, el cual debería haberse examinado luego de la reestructuración del equipo del Proyecto, mencionado en “2-4-2 Reestructuración del Equipo de Proyecto,” no se vio reflejado en el PDM revisado. Como resultado, PDM tiene algunas partes inapropiadas, tales y/o poco claros, y medios de verificación, lo cual dificultó el monitoreo eficiente y eficaz del avance del Proyecto.

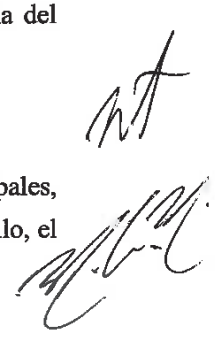
3. Resultados de Evaluación de Cinco Criterios

3-1 Pertinencia: Muy alta.

Como se explica posteriormente en este mismo documento, el Proyecto ha sido muy congruente con la política del Gobierno de Guatemala, necesidades de desarrollo, igual que la política de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (en adelante referida como “AOD”) de Japón, por lo tanto la pertinencia del Proyecto se evalúa como muy alta.

3-1-1 Pertinencia con las Políticas de Desarrollo de Guatemala

El gobierno de Guatemala ha estado trabajando en el fortalecimiento de los gobiernos municipales, de acuerdo con la política de fortalecimiento de las municipalidades, la Ley de Consejos de Desarrollo, el



Código Municipal y la política nacional de desarrollo. En el Plan Nacional de Desarrollo “K’atun Nuestra Guatemala 2032” lanzado en 2014, uno de los cinco ejes para el desarrollo es "Guatemala Urbana y Rural", que cuenta con tres áreas prioritarias, siendo ellas, i) desarrollo rural integrado, ii) desarrollo urbano sostenible, y iii) desarrollo local territorial. En cuanto a la primera prioridad, uno de los objetivos fijados es mejorar el nivel competitivo, para lo cual los medios de vida sostenible para la autosuficiencia se consideran medios y capacidades necesarias. En relación con esto, se menciona la aplicación del Enfoque de Mejoramiento de Vida. En cuanto a la prioridad "desarrollo territorial local", uno de los objetivos fijados es el desarrollo de la capacidad de gestión de los gobiernos municipales para responder a las necesidades y demandas de los ciudadanos. Los objetivos del proyecto son relevantes con la prioridad i) e iii).

Con base en este plan de desarrollo, las políticas del gobierno de cinco años (2016-2020) se desarrollaron en mayo de 2016. Una de las prioridades es la gestión de los municipios. Las acciones estratégicas se explican por los cinco ejes (transparencia, salud, educación, desarrollo económico y seguridad), y la coordinación con los municipios a menudo se menciona como una clave para diversas acciones.

3-1-2 Pertinencia con las Necesidades de Desarrollo

La Ley de Descentralización y la Ley de Ley de Consejos de Desarrollo Rural y Urbano se promulgaron en 2002, y se ha promovido la descentralización con la participación de la comunidad en el proceso de desarrollo. Se ha esperado que los gobiernos municipales implementen proyectos de desarrollo con el presupuesto asignado con el fin de responder a las necesidades de la comunidad. Sin embargo, el gobierno municipal aún tiene margen de mejora en la gestión de proyectos de desarrollo de manera integral y participativa; la mayoría de los proyectos fueron para el desarrollo de infraestructura, y los gobiernos municipales no llevaron a cabo proyectos que podrían beneficiar directamente a la población de la comunidad. El desarrollo de capacidades para los gobiernos municipales para la gestión de proyectos de desarrollo social ha sido en gran medida necesaria.

3-1-3 Congruencia con la Política de AOD de Japón

De acuerdo con la Política de Asistencia al País para Guatemala preparada en 2013, el objetivo general de ayuda de Japón para Guatemala es apoyar el desarrollo social y económico sostenible, y una de las dos áreas prioritarias para alcanzar este objetivo es el desarrollo social y económico en el área de pobreza.

3-1-4 Apropriación del Enfoque del Proyecto

El enfoque del Proyecto para la resolución de problemas ha sido eficaz a partir de las siguientes razones. En primer lugar, se ha incorporado la introducción del Enfoque de Mejoramiento de Vida basado en la experiencia de Japón en el contexto del desarrollo rural en Guatemala. Las comunidades rurales en

Guatemala son bendecidas con recursos locales que no han sido utilizados al máximo. Como punto de vista del Enfoque de Mejoramiento de Vida es cómo los recursos disponibles pueden ser utilizados, el enfoque ha sido adecuado para el desarrollo con las iniciativas de la comunidad en Guatemala. En segundo lugar, mecanismos ya existentes, tales como los Codede y Comude que son foros de participación ciudadana han servido para la difusión de las buenas prácticas de las municipalidades piloto. En el marco del sistema administrativo descentralizado, como mecanismo de coordinación existente puede ser eficaz para la expansión lateral de la experiencia del Proyecto. En tercer lugar, los gobiernos municipales son el grupo objetivo apropiado, ya que se espera que proporcionen servicios básicos a las comunidades de manera efectiva y eficiente, con responsabilidades delegadas y presupuesto designado del gobierno central.

3-2 Eficacia: Regular.

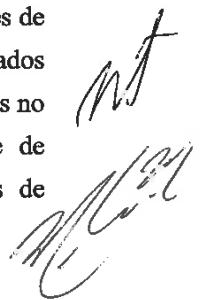
El Objetivo del Proyecto ha sido parcialmente alcanzado, el cual ha sido realizado principalmente por los Resultados del Proyecto. Por lo tanto, la eficacia del Proyecto es regular.

3-2-1 Logro del Objetivo del Proyecto

Como se mencionó en “2-3 Logro del Objetivo del Proyecto,” el Objetivo del Proyecto se ha logrado parcialmente. Con respecto a las cinco municipalidades donde hubo cambio de administración, es difícil asegurar que la capacidad de gestión se ha mejorado.

3-2-2 Contribución de los Resultados del Proyecto al Logro del Objetivo del Proyecto

Como se explica en “2-2 Logros de los Resultados,” los Resultados del Proyecto se han producido parcialmente, aunque en especial los cuatro Resultados (Resultado 1, 2, 3 y 4), han contribuido sin duda al logro del Objetivo del Proyecto. En primer lugar (Resultado 1), se han aclarado las responsabilidades que se esperan de Segeplán, sus delegados departamentales y el gobierno municipal. Ha habido una coordinación interinstitucional para el apoyo a los grupos de Mejoramiento de Vida en formas diferentes. Por lo tanto, los gobiernos municipales han mejorado la planificación de proyectos con orientación de Segeplán y también la ejecución del proyecto con el apoyo técnico de otras instituciones. En segundo lugar (Resultado 2), las metodologías y materiales desarrollados han ayudado a los gobiernos municipales. En otras palabras, la “Guía para Proyectos de Desarrollo Social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida” dejó claro que todo el proceso, desde la planificación hasta la evaluación, y los materiales para los extensionistas ayudan a los extensionistas a que apoyen a las comunidades a identificar las necesidades de desarrollo y a planificar las actividades de Mejoramiento de Vida, de modo que pudieran ser incorporados en el plan municipal. En tercer lugar, (Resultados 3 y 4), las autoridades municipales y los funcionarios no sólo adquirieron conocimientos sobre la gestión de proyectos de desarrollo social y Enfoque de Mejoramiento de Vida, sino también facilitaron a las comunidades a gestionar las actividades de



Mejoramiento de Vida, que no habían sido realizadas antes del Proyecto.

Por otro lado, no se pudo demostrar cómo la gestión de documentos ha contribuido directamente al desarrollo de la capacidad de los gobiernos municipales en la gestión de proyectos. La importancia de la gestión de documentos ha sido reconocida por los gobiernos municipales, pero no se ha explicado con claridad su relación directa con los proyectos de desarrollo social.

En cuanto a los esfuerzos para la difusión de las metodologías desarrolladas por el Proyecto (Resultados 5 y 6), estas son necesarias al extender la experiencia del proyecto a comunidades y municipios diferentes a los grupos meta. Estos están relacionados más bien con el Objetivo Superior o por otra parte el impacto.

3-2-3 Los factores que influyeron en el Logro del Objetivo del Proyecto

Cabe señalar que el logro del Objetivo del Proyecto se ha realizado también a través de apoyo técnico de la Sede y de los Delegados Departamentales de Segeplán, especialmente su orientación en la preparación del plan anual municipal del año siguiente. La orientación se llevó a cabo de manera efectiva por los facilitadores que tienen un conocimiento suficiente sobre el Enfoque de Mejoramiento de Vida, la cual se obtuvo de la capacitación en Japón y Guatemala.

En el diseño del proyecto, se consideraron como un supuesto importante los presupuestos estables para proyectos de desarrollo social en las municipalidades piloto. Los detalles de los datos financieros no estaban disponibles, pero esto no ha afectado a la gestión de los proyectos de desarrollo social, de acuerdo con los alcaldes encuestados y los funcionarios técnicos encuestados. No hubo otros factores externos que influyeran en el logro del Objetivo del Proyecto.

3-3 Eficiencia: Regular.

La mayoría de los Resultados se han logrado como se esperaba con el uso apropiado de los aportes. Teniendo en cuenta los siguientes puntos que incluyen cuestiones relacionadas con los extensionistas, en general, la eficiencia del Proyecto es regular.

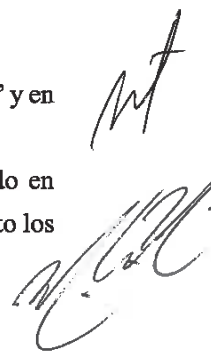
3-3-1 Logro de Resultados

Como se explica en “2-2 Logros de los Resultados,” cuatro de los seis resultados se han logrado en su mayoría, y dos, se ha alcanzado parcialmente.

3-3-2 Aportes por el Lado Japonés

Detalles de los aportes por el lado Japonés se mencionan en “2-1-1 Insumos por el Lado Japonés” y en los Anexos 7, 8, 9 y 10.

Se han asignado la mayoría de recursos humanos, materiales y financieros según lo planeado en términos de cantidad, calidad y tiempo y se han utilizado conforme a los objetivos del proyecto, excepto los



aportes relacionados al contrato de seis consultores locales. Como se mencionó en “2-4-2 Reestructuración del Equipo de Proyecto,” se esperaba que ellos trabajaran como miembros del equipo del Proyecto y para ello participaron en los cursos en Japón y México. Uno de ellos todavía trabaja con contrato de corto plazo, pero el aporte de otros cinco consultores fue utilizado no en su totalidad para la implementación del Proyecto por razones ajenas a los consultores. Debido a este contrato discontinuado, algunas de las actividades relacionadas con la capacitación y gestión de documentos, se retrasaron o cancelaron, y se minimizó el apoyo técnico para los gobiernos municipales.

3-3-3 Aportes por el Lado Guatemalteco

La mayoría de los recursos humanos, materiales y financieros se han asignado según lo previsto por el lado japonés en términos de cantidad, calidad y tiempo.

Con respecto a los extensionistas en los municipios piloto, la mayoría de ellos han sido contratados continuamente. Entre los 17 extensionistas actuales, siete han estado trabajando desde el inicio del proyecto. En algunas de los municipios donde hubo cambio de administración después de las elecciones en el año 2015, se reemplazó a algunos extensionistas con los nuevos. Como resultado, algunas actividades fueron detenidas durante el período de transición. Además, la mayoría de los extensionistas, no son exclusivos para las actividades de Mejoramiento de Vida, ya que ellos tienen otras funciones además de los servicios de extensión, no han asegurado el tiempo suficiente para el trabajo como extensionistas con el Enfoque de Mejoramiento de Vida.

3-3-4 Factores que Influenciaron el Logro de los Resultados

Hubo algunos factores inevitables que obstaculizaron el logro de los resultados. El primero es la seguridad pública inestable en algunas áreas. Como ha habido disputas de límites municipales en Ixchiguán, a los expertos de JICA no se les ha permitido visitar el municipio, según las regulaciones de JICA Guatemala. Sin observación directa del municipio y comunidades piloto, no se han capturado correctamente ni oportunamente el progreso o los problemas. En segundo lugar, algunos desastres naturales como deslizamientos, caída de rocas, y terremotos, han influido en las actividades normales del Proyecto. Debido a los caminos bloqueados, los extensionistas no pudieron visitar las comunidades piloto. En tercer lugar, no hubo apoyo de transporte para los extensionistas en algunos casos. Algunos utilizan sus propias motocicletas y hasta pagan por el combustible. Cuando no había medios de transporte, no podían visitar las comunidades piloto.

Por el otro lado, el compromiso y la contribución de los extensionistas, han sido un factor de promoción para el progreso del proyecto. La mayoría de los extensionistas, son funcionarios contratados y tienen otros deberes del gobierno municipal, además de los servicios de extensión, algunos de ellos tienen que pagar el transporte para visitar las comunidades, porque esto no lo cubre el gobierno municipal. Sin embargo, entienden la importancia y ventajas del Enfoque de Mejoramiento de Vida y hacen todos los esfuerzos posibles para llegar a la comunidad y facilitar las actividades del grupo.

3-4 Impacto: Esperado

Unos cambios generados por los proyectos municipales de desarrollo social ya se han observado. Si se expanden los proyectos de desarrollo social a otras comunidades, más impactos serán esperados. No se ha reportado ningún efecto negativo.

3-4-1 Perspectiva del Logro del Objetivo Superior (Se mejora la condición de vida de los ciudadanos de las municipalidades piloto)

El indicador establecido en PDM es “un cambio positivo en condiciones de vida de las poblaciones”, y no está claro que datos se necesitan recolectar para verificar el Objetivo Superior. El Objetivo Superior es un impacto generado a través de los proyectos municipales de desarrollo social por lo que, en la Evaluación Final, se investigó qué cambios se han generado mediante estos proyectos y actividades de Mejoramiento de Vida. Tal como se muestra en la Tabla 3-1, varios cambios positivos han sido reportados en las municipalidades piloto. Si los grupos existentes están constantemente respaldados por los extensionistas, y las experiencias son compartidas con otras comunidades y municipalidades, más cambios serán generados en más municipalidades en los tres departamentos.

Tabla 3-1 Cambios Positivos de los Proyectos de Desarrollo Social

Municipalidad	Principales cambios causados por las actividades de Mejoramiento de Vida
Uspantán, Quiché	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las casas se mantienen más limpias y organizadas. ✓ Miembros compraron semillas de verduras en grupo. En lugar de esperar para el apoyo, tomaron una acción por ellos mismos. ✓ Miembros tienen más conciencia de la calidad de los alimentos que consumen.
San Bartolomé Jocotenango, Quiché	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las casas se mantienen más limpias y organizadas. ✓ Se han disminuido enfermedades (diarrea, vómito y dolor de estómago). Nadie ha visitado el centro de salud los dos últimos años. Antes, de 2 a 3 personas visitaban el centro de salud por mes. ✓ Mosquitos han disminuido. ✓ Miembros se volvieron más conscientes sobre sus problemas y necesidades. ✓ Miembros ha cambiado su entendimiento sobre el proyecto. Es algo suplementario a sus propias actividades.
Canillá, Quiché	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los miembros se volvieron más unidos y participativos en las actividades.
Ixchiguán, San Marcos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los miembros se han organizado más para las actividades productivas. ✓ Se ha mejorado la higiene en su hogar y letrinas. ✓ Los miembros se volvieron más conscientes sobre sus necesidades de mejora.
Sibinal, San Marcos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las casas se mantienen más limpias y organizadas. ✓ Las enfermedades respiratorias han disminuido. ✓ Mujeres no sufren del humo al cocinar.

San Mateo Ixtatán, Huehuetenango	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las casas se mantienen más limpias y organizadas. ✓ Enfermedades como las gástricas o la diarrea han disminuido, como consecuencia del cambio de las costumbres de la madre (lavarse las manos antes de cocinar, bañarse, hervir el agua antes de beberla, etc.).
Unión Cantinil, Huehuetenango	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las casas se mantienen más limpias y organizadas. ✓ Miembros son más nutritivos y ahorran gastos del proyecto grupo vegetal. ✓ Miembros obtienen ganancias del proyecto de aves de corral del grupo y ahorran gastos. ✓ Miembros ahora solicita capacitación más que materiales.
Unión Cantinil, Huehuetenango	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Miembros empezaron a pensar qué materiales ellos “tienen” para construir un fogón mejorado en lugar de qué ellos pueden “recibir.”

(Fuente) Prodeca GL y resultados de las encuestas a los extensionistas durante el estudio de evaluación.

3-4-2 Otros Impactos además del Objetivo General

Se ha producido un impacto positivo que no sea el Objetivo General. El Enfoque de Mejoramiento de Vida se introdujo en el Plan Nacional de Desarrollo "K'atun Nuestra Guatemala 2032" aprobado en 2014. Se trata de los esfuerzos de los trabajadores de Segeplán que participaron en la capacitación en Japón y reconocen la importancia y la aplicabilidad del enfoque en Guatemala. Dado que este plan es la base para los planes de desarrollo de los cinco años próximos, esto puede ser considerado como un gran impacto político.

No se ha reportado ningún efecto negativo.

3-5 Sostenibilidad: Regular.

Los extensionistas se han capacitado con éxito, y la mayoría de los municipios piloto ha incorporado algunas actividades de Mejoramiento de Vida en el plan municipal. A medida que los extensionistas son actores clave para el éxito de las actividades de Mejoramiento de Vida, siguen pendientes algunas preocupaciones relativas a asegurar un número suficiente de los extensionistas y la ampliación de la experiencia en otros municipios y comunidades. Teniendo en cuenta los siguientes aspectos, la sostenibilidad del proyecto es regular.

3-5-1 Aspecto Político

En el Plan Nacional de Desarrollo "K'atun Nuestra Guatemala 2032", el medio de vida sostenible para la autosuficiencia y las capacidades para el desarrollo rural integrado, se consideran medios necesarios indicando el Enfoque de Mejoramiento de Vida. Y, el desarrollo de la gestión de capacidad de los gobiernos municipales se posiciona como un objetivo relacionado al desarrollo local territorial. Se le da prioridad a la gestión de las municipalidades en las políticas del gobierno de cuatro años (2016-2020) en el marco del Plan Nacional de Desarrollo. Por lo tanto, se espera que el desarrollo rural con el Enfoque de Mejoramiento de Vida, a través de la gestión del gobierno municipal, seguirá siendo como una de las prioridades del gobierno de Guatemala.

3-5-2 Aspecto Institucional

El procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo social se describe en la "Guía de Proyectos de Desarrollo Social con el Enfoque Mejoramiento de Vida." Según la Guía, los extensionistas visitan la comunidad y organizan grupos para trabajar el Enfoque de Mejoramiento de Vida. Luego, los extensionistas les facilitan a los miembros del grupo a identificar las necesidades a atender para mejorar su vida y poner en práctica actividades con los recursos localmente disponibles. Cuando se necesitan recursos externos para las actividades, los extensionistas buscan las instituciones que pueden proporcionar apoyo técnico al grupo, a través del Comude, Comusan u otros. Algunas de las actividades de Mejoramiento de Vida pueden ser presupuestadas como un proyecto de desarrollo municipal en el Plan Operativo Anual, y otras pueden ser implementadas con otras ayudas financieras o incluso pueden aplicarse sin ningún tipo de apoyo financiero externo.

Por lo tanto, los extensionistas son agentes de cambio clave en el desarrollo de las actividades de Mejoramiento de Vida. Sin embargo, su contrato puede ser cancelado en función del resultado de las elecciones. Para la continuidad de las actividades de grupo, se necesita un mecanismo para el sostenimiento de los actuales extensionistas y la capacitación de nuevos extensionistas.

Las Delegaciones Departamentales de Segeplán brindan la asistencia técnica a los gobiernos municipales para elaborar el POA y la capacitación de los funcionarios técnicos municipales. En la capacitación, Segeplán explica cómo incorporar las actividades de Mejoramiento de Vida en el POA.

Para la expansión de los proyectos de desarrollo social en otras comunidades y municipios, se ha utilizado la red horizontal. A través de los Comude o Codede, se presentan las buenas prácticas de algunas comunidades a otras comunidades o municipios. Se espera que los Delegados Departamentales de Segeplán que fungen como facilitadores en estos consejos, comprendan la situación de la aplicación del desarrollo social.

3-5-3 Aspecto Técnico

Como se mencionó en "2-2-3 (Logro de) Resultado 3," las autoridades y funcionarios municipales han ganado un cierto nivel de conocimiento en la gestión de proyectos de desarrollo social y el Enfoque de Mejoramiento de Vida, aunque las nuevas autoridades y extensionistas todavía tienen que desarrollar su capacidad. Los materiales necesarios en la gestión de proyectos de desarrollo social y los servicios de trabajo de extensión fueron desarrollados por el proyecto y se distribuyen a todos los municipios piloto. Estos materiales no necesitan ser revisados, pero se necesita hacer copias según se solicite. Los materiales están disponibles en la página web de la Segeplán los cuales pueden ser descargados.

La Universidad Da Vinci, que tiene una base en Huehuetenango, sedes y centros en muchos otros departamentos, se hará cargo de la capacitación de los extensionistas y de proporcionar la capacitación con un diplomado de seis meses. La universidad está preparando guías metodológicas para iniciar el primer curso con el apoyo del Proyecto en agosto de 2016. El contenido del diplomado se basa en talleres de

formación de los extensionistas del Proyecto, y se espera que el diplomado produzca extensionistas de la misma calidad que la capacitación del Proyecto. La capacitación de facilitadores también está prevista en agosto de 2016. El curso está diseñado para un mínimo de 30 participantes con la matrícula mensual de Q.290 (con el subsidio de Q.50 desde la universidad). Después del primer curso en Huehuetenango, revisarán el resultado del curso y mejorarán el pensum y la metodología de capacitación para ver la posibilidad de abrir el curso en San Marcos y Quiché.

3-5-4 Aspecto Financiero

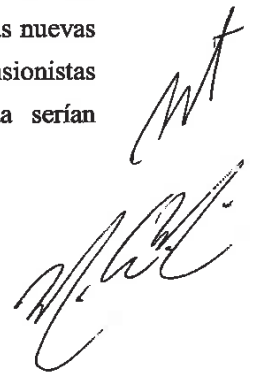
Las fuentes presupuestarias de los gobiernos municipales son la asignación del gobierno central, el presupuesto asignado bajo el sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, su propio ingreso como los costos de agua y el impuesto sobre bienes inmuebles y otros. A modo de ejemplo, los ingresos de uno de los gobiernos municipales piloto es de aproximadamente ocho millones de quetzales en 2016. En el mismo año, este gobierno municipal asigna 25 mil quetzales para los proyectos de Mejoramiento de Vida de cuatro comunidades como parte de la inversión municipal (0.3%). Las actividades de Mejoramiento de Vida no requieren mucha inversión.

Actualmente, la mayoría de los extensionistas son trabajadores contratados que tienen otros deberes en la municipalidad. Algunos de ellos tienen que pagar por el transporte y actividades. Para la continuidad de las actuales actividades de los grupos de Mejoramiento de Vida, y la expansión de las comunidades meta, necesitan ser asegurados los recursos para la contratación de los extensionistas, sus actividades y el transporte. Además, los gobiernos municipales tienen que asignar presupuestos para capacitar a los extensionistas.

3-6 Conclusión

Con el objetivo de mejorar la gestión de los proyectos de desarrollo social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida en Huehuetenango, San Marcos y Quiché, el Proyecto ha preparado exitosamente las guías y manuales necesarios, y ha capacitado a las autoridades y funcionarios municipales en la gestión de proyectos de desarrollo social y el Enfoque de Mejoramiento de Vida. Mediante la facilitación de los extensionistas capacitados, los proyectos de Mejoramiento de Vida se han incorporado en el POA. Tales actividades realmente generan cambios positivos en las comunidades beneficiadas. Una de las preocupaciones de la Evaluación es el desarrollo continuo de capacidades, especialmente para las nuevas autoridades y funcionarios municipales, incluyendo los extensionistas, de modo que los extensionistas continuarían trabajando con las comunidades y los proyectos de Mejoramiento de Vida serían implementados como proyectos de desarrollo municipal.

4. Recomendaciones



De acuerdo con las conclusiones derivadas de los resultados antes mencionados, el Equipo recomienda que el Proyecto se termine según lo programado, mientras el Proyecto provea el máximo esfuerzo para mejorar la capacidad de nuevas autoridades y técnicos en los municipios piloto sobre el manejo de proyectos de desarrollo social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida, así como las delegaciones departamentales de Segeplán para apoyar las municipalidades.

El Equipo propone las siguientes recomendaciones a realizar para el final del Proyecto y después de completado el Proyecto.

4-1 Recomendaciones para el final del período del Proyecto

(1) Desarrollo de las Capacidades de las municipalidades piloto para incorporar el Enfoque de Mejoramiento de Vida en su planificación y formación de presupuesto del año fiscal 2017.

Tal como se ha mencionado en “2-3 Logro de los objetivos del Proyecto” y “3-5-3 Aspecto técnico (de Sostenibilidad)”, las nuevas autoridades y extensionistas en las municipalidades piloto todavía necesitan desarrollar su capacidad, puesto que no tienen experiencia en la planificación y formación de presupuesto para los proyectos de desarrollo social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida. Por lo tanto, las municipalidades piloto necesitan su compromiso para el desarrollo de la capacidad de todo el personal recién incorporado para que se reflejara el Enfoque de Mejoramiento de Vida en el plan municipal y presupuesto para 2017. Se recomienda que el Proyecto les provea una mayor cantidad posible de apoyo técnico mediante talleres de planificación y consultas individuales.

(2) Desarrollo de capacidad de las Delegaciones Departamentales de Segeplán para cumplir con sus responsabilidades de apoyar las municipalidades.

Las funciones de apoyo de las delegaciones departamentales de Segeplán en los talleres y capacitaciones, deben ser decisivas no solamente para un manejo sostenible de proyectos de desarrollo social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida en los municipios piloto, sino también para promover en las municipalidades para que las mismas puedan replicar sus habilidades y conocimiento a otros municipios piloto después de completado el Proyecto. Según lo mencionado en “2-2-1 (Logro de) Resultado 1”, la estrategia de salida explica las responsabilidades esperadas de Segeplán después de completado el Proyecto. Se recomienda que el Proyecto mejore la capacidad de Segeplán para cumplir independientemente con sus responsabilidades en Codede, UTD, entre otros.

(3) Revisión de los indicadores del objetivo superior

Como se ha indicado en “3-4 Impacto”, el presente indicador para verificar el logro del objetivo superior de “Se observa un cambio positivo en condiciones de vida (educación, salud-salubridad, vivienda, seguridad alimentaria, etc.) de las poblaciones de los municipios piloto al final de 2020” no es adecuado

como un dato a recolectar y las fuentes de datos no están claramente especificadas. El objetivo superior como un impacto intencional del Proyecto debe ser entendido comúnmente por las partes guatemalteca y japonesa, y su progreso necesita ser monitoreado después de completado el Proyecto. Por lo tanto, será mejor redefinir un objetivo superior y poner en marcha un indicador. El Equipo recomienda enmendar el PDM teniendo en cuenta lo siguiente.

Tabla 4-1 Revisión Propuesta del Indicador del Objetivo Superior

	Indicador objetivamente verificables	Medio de verificación
PDM actual	Se observa un cambio positivo en condiciones de vida (educación, salud-salubridad, vivienda, seguridad alimentaria, etc.) de las poblaciones de los municipios piloto al final de 2020. ※El indicador será determinado antes de la Evaluación Final del Proyecto.	Datos de la línea basal y los de la final
PDM propuesto a revisar	1. Un cambio positivo se observa en las comunidades que hayan implementado proyectos de desarrollo social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida en cada uno de los municipios piloto de Quiché, San Marcos y Huehuetenango. 2. Se implementan proyectos de desarrollo social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida en tres comunidades más que las consideradas durante el Proyecto en cada municipio piloto de Quiché, San Marcos y Huehuetenango.	Informes de extensionistas/ Dirección Municipal de Planificación (en adelante referida como “DMP”)

(Fuente) Prodeca GL y equipo de la evaluación.

4-2 Recomendaciones después de completado el Proyecto

(1) Promoción de proyectos de desarrollo social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida

Según lo observado en “3-1-1 Pertinencia con las políticas de desarrollo de Guatemala”, el Enfoque de Mejoramiento de la Vida está mencionado como una de las medidas efectivas para un desarrollo rural integral en el Plan Nacional de Desarrollo “K’atun Nuestra Guatemala 2032”. Por consiguiente, para Segeplán es hora de promocionar la “Guía de Proyectos de Desarrollo Social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida” ampliamente hacia las municipalidades para la implementación del Plan Nacional de Desarrollo. Además, también es beneficioso proporcionar información de capacitación sobre el Enfoque de Mejoramiento de Vida para los extensionistas de las municipalidades, lo que les ayudará a tomar el primer paso para planificar e implementar proyectos de desarrollo social atendiendo a las necesidades comunitarias.

(2) Promoción de un mecanismo sostenible para compartir buenas prácticas y experiencias entre las


municipalidades

Tal como se ha referido en “2-2-6 (Logro de) Resultado 6”, 36 municipalidades respectivas han mostrado interés en aplicar el Enfoque de Mejoramiento de Vida en Huehuetenango y San Marcos. Es un resultado de generar buenas prácticas en los municipios piloto y tener oportunidades para compartirlas de manera extensa. La difusión del Enfoque de Mejoramiento de Vida mencionado en el Plan Nacional de Desarrollo depende profundamente de cómo mantener y mejorar sus intereses aún después de completado el Proyecto. Especialmente, se espera altamente que Codede provea un mecanismo sostenible para fomentar buenas prácticas y experiencia a compartir entre los alcaldes. Además, la red de DMP será también efectiva para compartir buenas prácticas y experiencia en la planificación de proyectos de desarrollo social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida. Ésta es la razón por la que la función de las delegaciones departamentales de Segeplán es indispensable para coordinar en las reuniones del Codede.

(3) Uso de la red de ex becarios de JICA para promover el Enfoque de Mejoramiento de Vida

Tal como fue recomendado en la Revisión Intermediaria, a Segeplán se le requiere movilizar los ex-becarios de JICA como proveedores de capacitación para los extensionistas con el fin de facilitar los proyectos de desarrollo social con el Enfoque de Mejoramiento de Vida. No pocos miembros que comprenden y comprometen al Enfoque de Mejoramiento de Vida existen en la Asociación de ex-becarios de JICA (Asociaciones de ex-becarios de Japón: AGUABEJA) y la Red de Desarrollo Rural Participativo de América Central, el Caribe y México (Red Centroamérica, Caribe y México de Desarrollo Rural Participativo: REDCAM). Una movilización completa de sus habilidades y experiencia debe promover el Enfoque de Mejoramiento de Vida en cada municipio. Se espera que Segeplán utilice positivamente dichas redes en sus reuniones iniciales entre los Delegados Departamentales de Segeplán, alcaldes y DMP.

[Fin]



Anexo 1. Itinerario de la Evaluación Final

Fecha	Día	Actividades
15 de mayo	Dom.	- Llegada a la Ciudad de Guatemala [Srita. Noguchi] - Entrevista con el experto de JICA
16 de mayo	Lun.	- Reunión con JICA Guatemala - Entrevista con Segeplán - Traslado a Huehuetenango - Entrevista con la Universidad Da Vinci
17 de mayo	Mar.	- Traslado a Unión Cantinil - Entrevista con el grupo de Mejoramiento de Vida en El Triunfo - Entrevista con la autoridad municipal de Unión Cantinil - Traslado a Huehuetenango
18 de mayo	Mie.	- Observación en la capacitación para extensionistas - Entrevista con la experta de JICA - Entrevista con los delegados departamentales de Segeplán en Huehuetenango y San Marcos - Entrevista con los extensionistas - Entrevista con la consultora local
19 de mayo	Jue.	- Entrevista con los extensionistas - Traslado a Tectitán - Entrevista con los extensionistas - Traslado a Sibinal
20 de mayo	Vie.	- Entrevista con la autoridad municipal y técnico encargado de planificación de Sibinal - Entrevista con el grupo de Mejoramiento de Vida en Vista Hermosa - Traslado a Huehuetenango
21 de mayo	Sab.	- Entrevista con el experta de JICA - Preparación de informe - Llegada a Guatemala City [Dr. Takeda, Sr. Kimata y Srita. Watanabe]
22 de mayo	Dom.	- Traslado a Uspantán - Reunión interna - Preparación de informe
23 de mayo	Lun.	- Entrevista con el grupo de Mejoramiento de Vida en Los Tapescos - Entrevista con la autoridad municipal de Uspantán - Traslado a Santa Cruz del Quiché - Entrevista con la delegada departamental de Segeplán en Quiché
24 de mayo	Mar.	- Traslado a Guatemala City - Reunión con Segeplán - Reunión con JICA Guatemala
25 de mayo	Mie.	- Trabajo conjunto con Segeplán del borrador del informe de evaluación
26 de mayo	Jue.	- Visita de cortesía al Secretario de Segeplán - Trabajo conjunto con Segeplán del borrador del informe de evaluación
27 de mayo	Vie.	- CCC y firma de M/M del informe de evaluación - Informe a JICA Guatemala - Salida de la Ciudad de Guatemala [Srita. Noguchi]
28 de mayo	Sab.	- Salida de la Ciudad de Guatemala [Dr. Takeda, Sr. Kimata and Srita. Watanabe]

*CCC: Comité de Coordinación Conjunto, Segeplán: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

ANEXO 2: Matriz de Diseño de Proyecto

Nombre del proyecto: Proyecto para el Desarrollo de las Capacidades de los Gobiernos Locales en la República de Guatemala

Grupo meta: Municipalidades y poblaciones de los municipios piloto

Fecha de elaboración: 10 de marzo, 2016

Periodo de ejecución: marzo, 2013 - septiembre, 2016
(3 años y medio)

Contraparte: SEGEPLAN

Ver. 4

Area Geográfica: 8 Municipios de los Departamentos de Huehuetenango, Quiché y San Marcos

Resumen del Proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Condiciones externas
Objetivo Superior Se mejora las condiciones de vida de las poblaciones de los municipios piloto.	<ul style="list-style-type: none"> Se observa un cambio positivo en condiciones de vida (educación, salud-salubridad, vivienda, seguridad alimentaria, etc) de las poblaciones de los municipios piloto al final de 2020. <p>※El indicador será determinado antes de la Evaluación Final del Proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Datos de la línea basal y los de la final 	
Objetivo del Proyecto Se mejora la planificación, presupuesto, ejecución y seguimiento-evaluación de proyectos municipales de desarrollo social ※1 en los municipios piloto	<ol style="list-style-type: none"> En el presupuesto municipal de 2016, en comparación con el año anterior, se incluye mayor número de proyectos con el enfoque de mejoramiento de vida que han formulado según el proceso y procedimiento establecidos en las guías elaboradas por el Proyecto. Al final del Proyecto, más de 80% de los miembros de COCODE de las comunidades que han implementado proyectos de desarrollo social con el enfoque de mejoramiento de vida, afirman las mejoras de la gestión de sus proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de proyectos Informe de la entrevista a los líderes locales 	La situación económica de Guatemala no empeora notablemente.
Resultados Esperados (Medio para lograr el Objetivo del Proyecto) 1. Se institucionaliza el marco de la gestión de proyectos municipales de desarrollo social con enfoque de mejoramiento de vida.	<ol style="list-style-type: none"> Al final del Proyecto, se cuenta con un documento que define las responsabilidades y funciones de SEGEPLAN en cuanto a la facilitación de proyectos de desarrollo social con enfoque de mejoramiento de vida a ser ejecutados a nivel municipal. Cada municipalidad dispone de un documento oficial que define mecanismos de coordinación inter-institucional. Se aumenta el apoyo técnico de las instituciones sectoriales hacia los proyectos municipales con el enfoque de mejoramiento de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> Documento correspondiente (Minuta de CCC) Documento correspondiente (Ayudas de Memoria CCD) Documento correspondiente (Actas municipales, Minutas de reuniones interinstitucionales en el nivel que corresponda) 	La asignación de fondos a los municipios piloto no se disminuye notablemente.
2. Se determina la metodología de gestión ※2 para proyectos municipales de desarrollo social a partir del estudio de las capacidades en gestión y competencias municipales.	<ol style="list-style-type: none"> Hasta el final del Proyecto, estarán disponibles las guías y materiales de apoyo sobre metodología de gestión de proyectos con el enfoque de mejoramiento de vida, dirigidas a los alcaldes, corporaciones y técnicos municipales. Hasta el final del Proyecto, estarán disponibles los manuales y materiales de apoyo para extensionistas municipales sobre la metodología de gestión de proyectos con el enfoque de mejoramiento de vida. Un conjunto de instructivos sobre el manejo de documentos públicos, dirigidos a los alcaldes, corporaciones y técnicos municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> Guías materiales de apoyo 	
3. Se mejoran los conocimientos sobre gestión de proyectos de desarrollo social de los alcaldes, corporaciones y funcionarios municipales.	<ol style="list-style-type: none"> Se ejecuta 80% de las capacitaciones programadas en los municipios piloto dirigidas a las corporaciones y funcionarios municipales antes del final del Proyecto. Más de 90% de los invitados participan en los cursos de capacitación en cada municipio piloto antes del final del Proyecto. Más de 80% de los participantes de los cursos de capacitación aprueban el examen del nivel de comprensión. Al final del proyecto, las instituciones y los contenidos del curso de capacitación que son sostenibles y accesibles para las municipalidades piloto son determinados. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de asistencia de la capacitación Informe de asistencia de la capacitación Informe de evaluación de la capacitaciones 	

<p>4. Se mejora la capacidad de los alcaldes, corporaciones y funcionarios en los municipios piloto para conducir gestión de proyectos de desarrollo social con el enfoque de mejoramiento de vida.</p>	<p>4.1 El 75% de los proyectos de desarrollo social formulados con el enfoque de mejoramiento de vida en los municipios piloto, son manejados conforme la guía metodológica referida en el Resultado 2.</p> <p>4.2 Al menos 16 grupos de mejoramiento de vida planifican, implementan, monitorean y evalúan sus actividades conjuntamente.</p> <p>4.3. Sobre la práctica de manejo de documento - En los municipios piloto se practica el ciclo del manejo de documentos y se mejora en un nivel o más el resultado de diagnóstico basado en la tabla de estandarización del manejo de documentos*3 determinado por el Proyecto, hasta el final del Proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Documento de cada proyecto municipal de desarrollo social, Informe de extensionistas Medición de línea base y sistematización de buenas prácticas 		
<p>5. Se promueve la comprensión sobre el enfoque de proyectos municipal de desarrollo social en los municipios piloto.</p>	<p>5.1 Al menos 16 comunidades nuevas muestran interés por adoptar el enfoque de mejoramiento de vida en los municipios piloto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Listado de asistencia de las capacitaciones Evaluación de las capacitaciones por los participantes Entrevista a los participantes de las capacitaciones 		
<p>6. Se establece e implementa el mecanismo para socializar las buenas prácticas y experiencias adquiridas en los municipios piloto para compartir con otros municipios.</p>	<p>6.1 Se incorporan 3 buenas prácticas en el contenido de la guía y manual sobre el enfoque de mejoramiento de vida.</p> <p>6.2 Se realiza un evento por municipio y uno por departamento para socializar las buenas prácticas de los municipios piloto hasta el final del Proyecto.</p> <p>6.3 Al menos 9 municipios nuevos muestran interés por adoptar el enfoque de mejoramiento de vida en los departamentos piloto.</p> <p>6.4 Las guías y materiales de apoyo han mejorado con base a las experiencias de los municipios piloto, siguen siendo utilizados en las capacitaciones de las nuevas corporaciones y funcionarios municipales tras los posibles cambios de los gobiernos locales en 2016.</p> <p>6.5 En el período de transición del gobierno, 80% de las nuevas autoridades municipales reciben los documentos relacionados al enfoque de mejoramiento de vida de parte de las autoridades salientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de prácticas sistematizados Informe de evento Guías y materiales de apoyo mejorados Plan e informe de capacitaciones en el que se utilizan las guías y materiales de apoyo mejorados. Entrevista a la corporación y funcionarios municipales Plan e informe de transición 		
<p>Actividades para desarrollar los componentes</p>	<p>Item</p>	<p>Aportación</p>		<ul style="list-style-type: none"> La situación de la seguridad en los municipios piloto no empeora notablemente.
<p>1-1. Sensibilizar a las corporaciones, a los funcionarios municipales y de las instituciones relacionadas con proyectos municipales de desarrollo social que se ejecutan en los municipios piloto para fortalecer su apropiación.</p> <p>1-2. Definir las responsabilidades, obligaciones y funciones de los actores como alcaldes, delegados departamentales de las instituciones, responsables del gobierno central y los Comités de Coordinación del Proyecto.</p> <p>1-3. Bajo la iniciativa del Subsecretario de SEGEPLAN, establece el Comité de Coordinación Conjunta (CCC) de este proyecto y se realiza la coordinación del Proyecto.</p> <p>1-4. Los representantes del Proyecto firman acuerdos con los alcaldes para confirmar su compromiso y participación.</p> <p>1-5. Bajo la iniciativa del delegado de SEGEPLAN, establece el Comité de Coordinación Departamental (CCD)</p>	<p>Japón (JICA)</p> <p>Guatemala (SEGEPLAN)</p> <p>Guatemala (Municipalidad)</p> <p>Personal</p> <p>Envío de expertos de largo plazo 1 (Coordinador)</p> <p>1 Director del Proyecto</p> <p>1 Coordinador General del Proyecto 1 Subcoordinador General del Proyecto</p> <p>Expertos de terceros países</p> <p>1 Coordinador Departamental de Planificación por cada departamento</p> <p>Personal local</p>	<p>1 Coordinador por cada municipalidad.</p> <p>DPM, OMM, Extensionistas de Mejoramiento de Vida, etc de los municipios piloto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los extensionistas de los municipios piloto se mantienen en sus puesto de trabajo. Evento natural (Inundaciones y derrumbes) no afecta notablemente al Proyecto. 	

<p>1-6. Establecer el Comité de Coordinación Municipal (CCM) bajo la responsabilidad de los alcaldes de los municipios piloto y elaborar el plan de acción con base al plan operativo anual de este Proyecto formulado por CCC.</p>				
<p>1-7. Elaborar guías de coordinación interinstitucional de proyectos municipales de desarrollo social para las municipalidades.</p>	Equipos	Equipos de la red de información de cada municipio	Equipos según necesidad	Equipos según necesidad
<p>1-8. Realizar seguimiento y evaluación de la gestión de proyectos municipales de desarrollo social con enfoque de mejoramiento de vida en cada municipio piloto, y elaborar los informes.</p>		2 vehículos		
<p>1-9. Realizar el estudio de línea final para confirmar los resultados del Proyecto.</p>				
<p>2-1. Revisar los resultados de diagnóstico de las capacidades municipales.</p>				
<p>2-2. Revisar los procedimientos desarrollados por SEGEPLAN y otras instituciones del gobierno para realizar proyectos municipales de desarrollo social, lineamientos, manuales y materiales de capacitación para las municipalidades.</p>				
<p>2-3. Estudiar necesidades de complementar los procedimientos y formatos basados en el 2-2.</p>				
<p>2-4 Elaborar guías y materiales de apoyo para complementar los procedimientos y formatos de planificación, presupuesto, ejecución y seguimiento-evaluación de proyectos municipales de desarrollo social</p>				
<p>2-5. Documentar y analizar la información sobre experiencias de los municipios piloto en el marco del Proyecto.</p>	Instalaciones	No considerado	Espacios de oficinas y parques, etc.	Espacios de oficinas y parques, etc.
<p>2-6. SEGEPLAN aprueba las guías y materiales de apoyo elaborados y se comparten con las instituciones relacionadas.</p>				
<p>3-1. Elaborar el plan de capacitación (Incluyendo seguimiento) dirigida a los funcionarios de instituciones y municipalidades y organizaciones relacionadas (inclusive los estándares del ciclo de manejo de documentos y de diagnóstico de capacidades de los grupos de Mejoramiento de Vida).</p>				
<p>3-2. Realizar capacitaciones (sobre la planificación, presupuesto, ejecución y seguimiento-evaluación y enfoque de Mejoramiento de Vida, etc.) conforme al plan elaborado en 3-1.</p>				
<p>3-3. Realizar visitas para conocer buenas prácticas dentro y fuera del país.</p>	Capacitación	Capacitación en el Japón		
<p>3-4. Dar seguimiento a los resultados de las capacitaciones conforme al plan elaborado en 3-1.</p>		Capacitación en tercer país Capacitación en el País		

<p>3-5. Determinar Instituciones que puedan asumir cursos de capacitación para las municipalidades piloto de manera sostenible después de finalizado el proyecto y elaborar un plan de capacitación en colaboración con las instituciones identificadas.</p> <p>4-1. Dar apoyo técnico sobre el ciclo de manejo de documentos a las dependencias municipales.</p> <p>4-2. Municipalidades piloto incluirán proyectos municipales que contribuyan al desarrollo social en el POA y el plan de presupuesto anual haciendo el esfuerzo de hacer vinculaciones con lo establecido en PGL.</p> <p>4-3. Sensibilizar a las comunidades priorizadas en los municipios piloto sobre el enfoque de Mejoramiento de Vida.</p> <p>4-4. Facilitar los eventos de la identificación de la problemática en las comunidades de los municipios piloto, aplicando el enfoque de Mejoramiento de Vida.</p> <p>4-5. Planificar actividades de los proyectos municipales de desarrollo social piloto para resolver las problemáticas identificadas en 4-4 en las comunidades de los municipios piloto.</p> <p>4-6. Ejecutar actividades de los proyectos municipales de desarrollo social piloto.</p> <p>5-1. Sensibilizar a las comunidades de los municipios piloto sobre los proyectos municipales de desarrollo social y el enfoque de Mejoramiento de Vida con el apoyo de las instituciones relacionadas.</p>	Costos	Gastos para las actividades locales	Impuestos de los equipos adquiridos, gastos de administración	Viáticos de los funcionarios municipales para participar en las capacitaciones colectivas Fondos para realizar los proyectos de desarrollo social	
---	--------	-------------------------------------	---	--	--



<p>6-1. Elaborar cronograma de los eventos para compartir las experiencias.</p> <p>6-2. Realizar eventos (talleres y otros) para compartir ejemplos más avanzados y experiencias de los municipios piloto. (Inclusive la información sobre los avances)</p> <p>6-3. Realizar concursos en cada municipio para presentar los resultados para mejorar la planificación, ejecución y seguimiento-evaluación de los proyectos municipales de desarrollo social de cada municipio piloto.</p> <p>6-4. Recopilar buenas prácticas de proyectos municipales de desarrollo social realizados en los municipios piloto para realizar seminarios y socializarlas.</p> <p>6-5. Publicar los resultados de 6-2 y las buenas prácticas recopiladas en 6-3 y 6-4 en página web de SEGEPLAN.</p> <p>6-6. Realizar capacitaciones a los alcaldes electos, corporaciones nuevas y técnicos de DMP en el período de transición usando guías y materiales de apoyo elaborados por este proyecto en los tres departamentos.</p>			SEGEPLAN y las instituciones relacionadas (como MIDES) están de acuerdo en cooperar en el Proyecto.
---	--	--	---

※1 : "Proyecto municipal de desarrollo social" es Proyectos que emplean el Enfoque de Mejoramiento de Vida, priorizados por las comunidades acorde a sus necesidades básicas, y que son ejecutadas por las municipalidades en coordinación con otras Instituciones.

※2 : La gestión de proyectos incluye la planificación, presupuesto, ejecución y seguimiento-evaluación.

※3 : Previo al estudio de línea basal del Proyecto, establecer el estandar para el diagnóstico: en cuanto a los documentos elaborados por la municipalidad para la población combinando las letras, números y gráficas, confirmar si contienen suficiente información que se debe transmitir a la población, si son fáciles de comprender para la población, si llegan a las manos de la población; en cuanto a los documentos administrativos que utiliza el personal municipal, confirmar si los registran, archivan, consultan y eliminan adecuadamente, si hacen adecuadamente la entrega de los documentos en el momento del cambio del gobierno local.



Handwritten signatures and initials, including a large signature and the initials 'MT'.

	2013												2014												2015												2016								
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1. Se institucionaliza el marco de la gestión de proyectos municipales de desarrollo social con enfoque de mejoramiento de vida.																																													
1-1. Sensibilizar a las corporaciones, a los funcionarios municipales y de las instituciones relacionadas con proyectos municipales de desarrollo social que se ejecutan en los municipios piloto para fortalecer su apropiación.																																													
1-2. Definir las responsabilidades, obligaciones y funciones de los actores como alcaldes, delegados departamentales de las instituciones, responsables del gobierno central y los Comités de Coordinación del Proyecto.																																													
1-3. Bajo la iniciativa del Subsecretario de SEGEPLAN, establece el Comité de Coordinación Conjunta (CCC) de este proyecto y se realiza la coordinación del Proyecto.																																													
1-4. Los representantes del Proyecto firman acuerdos con los alcaldes para confirmar su compromiso y participación.																																													
1-5. Bajo la iniciativa del delegado de SEGEPLAN, establece el Comité de Coordinación Departamental (CCD).																																													
1-6. Establecer el Comité de Coordinación Municipal (CCM) bajo la responsabilidad de los alcaldes de los municipios piloto y elaborar el plan de acción con base al plan operativo anual de este Proyecto formulado por CCC.																																													
1-7. Elaborar guías de coordinación interinstitucional de proyectos municipales de desarrollo social para las municipalidades.																																													
1-8. Realizar seguimiento y evaluación de la gestión de proyectos municipales de desarrollo social con enfoque de mejoramiento de vida en cada municipio piloto, y elaborar los informes.																																													
1-9. Realizar el estudio de línea final para confirmar los resultados del Proyecto.																																													
2. Se determina la metodología de gestión para proyectos municipales de desarrollo social a partir del estudio de las capacidades en gestión y competencias municipales.																																													
2-1. Revisar los resultados de diagnóstico de las capacidades municipales.																																													
2-2. Revisar los procedimientos desarrollados por SEGEPLAN y otras instituciones del gobierno para realizar proyectos municipales de desarrollo social, lineamientos, manuales y materiales de capacitación para las municipalidades.																																													
2-3. Estudiar necesidades de complementar los procedimientos y formatos basados en el 2-2.																																													
2-4. Elaborar guías y materiales de apoyo para complementar los procedimientos y formatos de planificación, presupuesto, ejecución y seguimiento-evaluación de proyectos municipales de desarrollo social.																																													
2-5. Documentar y analizar la información sobre experiencias de los municipios piloto en el marco del Proyecto.																																													
2-6. SEGEPLAN aprueba las guías y materiales de apoyo elaborados y se comparten con las instituciones relacionadas.																																													
3. Se mejoran los conocimientos sobre gestión de proyectos de desarrollo social de los alcaldes, corporaciones y funcionarios municipales.																																													
3-1. Elaborar el plan de capacitación (incluyendo seguimiento) dirigida a los funcionarios de instituciones y municipalidades y organizaciones relacionadas (inclusive los estándares del ciclo de manejo de documentos y de diagnóstico de capacidades de los grupos de Mejoramiento de Vida).																																													
3-2. Realizar capacitaciones (sobre la planificación, presupuesto, ejecución y seguimiento-evaluación y enfoque de Mejoramiento de Vida, etc.) conforme al plan elaborado en 3-1.																																													
3-3. Realizar visitas para conocer buenas prácticas dentro y fuera del país.																																													

Anexo 4. Tabla de evaluación

1. Logros del Proyecto

Resumen narrativo	Indicadores	Datos necesarios	Fuente de datos	Recolección de datos
Objetivo superior: Se mejora las condiciones de vida de las poblaciones de los municipios piloto.	Se observa un cambio positivo en condiciones de vida (educación, salud-salubridad, vivienda, seguridad alimentaria, etc) de las poblaciones de los municipios piloto al final de 2020.	Datos de los indicadores relevantes en el Ranking de la Administración Municipal, "Servicios Públicos" (2013) y (2015)	Documentos de Segeplán, documentos del Proyecto	Revisión de documentos
		Cambios producidos en las condiciones de la vida mediante proyectos de desarrollo social con un Enfoque de Mejoramiento de la Vida (EMV)	Expertos de JICA, Extensionistas	Encuesta/ Entrevistas
Objetivo del Proyecto: Se mejora la planificación, presupuesto, ejecución y seguimiento-evaluación de proyectos municipales de desarrollo social en los municipios piloto.	1. En el presupuesto municipal de 2016, en comparación con el año anterior, se incluye mayor número de proyectos con el enfoque de mejoramiento de vida que han formulado según el proceso y procedimiento establecidos en las guías elaboradas por el Proyecto.	Número de los proyectos con el EMV, que hayan sido formulados de acuerdo con el proceso y el procedimiento de la guía preparada por el Proyecto y presupuestados por municipalidades	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
	2. Al final del Proyecto, más de 80% de los miembros del Cocode de las comunidades que han implementado proyectos de desarrollo social con el enfoque de mejoramiento de vida, afirman las mejoras de la gestión de sus proyectos.	Opinión de miembros del Cocode sobre el mejoramiento del manejo de proyectos de las municipalidades	Miembros del Cocode	Entrevista
Resultados: 1. Se institucionaliza el marco de la gestión de proyectos municipales de desarrollo social con enfoque de mejoramiento de vida.	1.1 Al final del Proyecto, se cuenta con un documento que define las responsabilidades y funciones de SEGEPLAN en cuanto a la facilitación de proyectos de desarrollo social con enfoque de mejoramiento de vida a ser ejecutados a nivel municipal.	Estrategia de salida en que consten las responsabilidades y roles de Segeplán	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
	1.2 Cada municipalidad dispone de un documento oficial que define mecanismos de coordinación inter-institucional.	Documento que determine los mecanismos para una coordinación interinstitucional	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
	1.3 Se aumenta el apoyo técnico de las instituciones sectoriales hacia los proyectos municipales con el enfoque de mejoramiento de vida.	Casos en que proyectos con EMV hayan recibido apoyo técnico de instituciones externas	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
2. Se determina la metodología de gestión para proyectos	2.1 Hasta el final del Proyecto, estarán disponibles las guías y materiales de apoyo	Documentos que los Alcaldes y oficiales municipales puedan consultar	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos

municipales de desarrollo social a partir del estudio de las capacidades en gestión y competencias municipales.	sobre metodología de gestión de proyectos con el enfoque de mejoramiento de vida, dirigidas a los alcaldes, corporaciones y técnicos municipales.			
	2.2 Hasta el final del Proyecto, estarán disponibles los manuales y materiales de apoyo para extensionistas municipales sobre la metodología de gestión de proyectos con el enfoque de mejoramiento de vida.	Documentos que los trabajadores locales de extensión puedan consultar	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
	2.3 Un conjunto de instructivos sobre el manejo de documentos públicos, dirigidos a los alcaldes, corporaciones y técnicos municipales.	Documentos relacionados con el manejo de documentos	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
3. Se mejoran los conocimientos sobre gestión de proyectos de desarrollo social de los alcaldes, corporaciones y funcionarios municipales.	3.1 Se ejecuta 80% de las capacitaciones programadas en los municipios piloto dirigidas a las corporaciones y funcionarios municipales antes del final del Proyecto.	Comparación entre el plan de capacitaciones y sus logros	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
	3.2 Más de 90% de los invitados participan en los cursos de capacitación en cada municipio piloto antes del final del Proyecto.	Comparación entre el objeto de capacitación y los participantes	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
	3.3 Más de 80% de los participantes de los cursos de capacitación aprueban el examen del nivel de comprensión.	Tasa de aprobación de los extensionistas en el taller de trabajo	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
	3.4 Al final del proyecto, las instituciones y los contenidos del curso de capacitación que son sostenibles y accesibles para las municipalidades piloto son determinados.	Listado de las instituciones de capacitación y sus cursos a los que puedan dirigirse los municipios piloto después de completado el Proyecto	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
4. Se mejora la capacidad de los alcaldes, corporaciones y funcionarios en los municipios piloto para conducir gestión de proyectos de desarrollo social con el enfoque de mejoramiento de vida.	4.1 El 75% de los proyectos de desarrollo social formulados con el enfoque de mejoramiento de vida en los municipios piloto, son manejados conforme la guía metodológica referida en el Resultado 2.	Número de proyectos de desarrollo social formulados e implementados con el EMV en los municipios piloto	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
	4.2 Al menos 16 grupos de mejoramiento de vida planifican, implementan, monitorean y evalúan sus actividades conjuntamente.	Número de grupos que planean, implementan, monitorean y evalúan el Proyecto	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
	4.3. Sobre la práctica de manejo de documento - En los municipios piloto se practica el ciclo del manejo de documentos y se mejora en un nivel o más el resultado de diagnóstico basado en la tabla de estandarización del manejo de	Estado del manejo de documentos (si está acumulada y adquirida la información necesaria, es comprensible y accesible para la ciudadanía, etc.)	Expertos de JICA, Alcaldes	Encuesta/ Entrevistas

	documentos determinado por el Proyecto, hasta el final del Proyecto.			
5. Se promueve la comprensión sobre el enfoque de proyectos municipal de desarrollo social en los municipios piloto.	5.1 Al menos 16 comunidades nuevas muestran interés por adoptar el enfoque de mejoramiento de vida en los municipios piloto.	Número de comunidades que muestren interés en adoptar EMV	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
6. Se establece e implementa el mecanismo para socializar las buenas prácticas y experiencias adquiridas en los municipios piloto para compartir con otros municipios.	6.1 Se incorporan 3 buenas prácticas en el contenido de la guía y manual sobre el enfoque de mejoramiento de vida.	Número de buenas prácticas incorporadas en la guía	Documentos elaborados mediante el Proyecto	
	6.2 Se realiza un evento por municipio y uno por departamento para socializar las buenas prácticas de los municipios piloto hasta el final del Proyecto.	Número de eventos realizados para compartir las buenas prácticas de los municipios piloto	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
	6.3 Al menos 9 municipios nuevos muestran interés por adoptar el enfoque de mejoramiento de vida en los departamentos piloto.	Número de municipalidades que muestren interés en adoptar EMV	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
	6.4 Las guías y materiales de apoyo han mejorado con base a las experiencias de los municipios piloto, siguen siendo utilizados en las capacitaciones de las nuevas corporaciones y funcionarios municipales tras los posibles cambios de los gobiernos locales en 2016.	(Información suplementaria) Comprensión de nuevos Alcaldes y oficiales sobre la guía	Documentos elaborados mediante el Proyecto	
	6.5 En el período de transición del gobierno, 80% de las nuevas autoridades municipales reciben los documentos relacionados al enfoque de mejoramiento de vida de parte de las autoridades salientes.	Estado de la aceptación de los documentos relativos al EMV	Alcaldes, oficiales técnicos, extensionistas	Encuesta/ Entrevista

2. Proceso de implementación

Ítems del Estudio		Datos necesarios	Fuente de datos	Recolección de datos
Principales ítems	Sub ítems			
Implementación de actividades	¿Han sido implementadas según lo planeado las actividades para los resultados previstos 1-6?	Resultados de la implementación (respecto del plan en PDM) y causas de retraso, si lo hubiera	Expertos de JICA, oficiales técnicos, extensionistas	Encuesta/ Entrevistas
	¿Ha sido llevado a cabo apropiadamente la transferencia técnica?	Forma de la transferencia técnica realizada	Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
Manejo del Proyecto	¿Los objetivos del Proyecto han sido compartido claramente entre los miembros del Proyecto?	Comprensión de los miembros del Proyecto sobre los objetivos de PDM	Segeplán (Central y Regional), Alcaldes,	Encuesta/ Entrevistas

			Expertos de JICA	
	¿Quién dirigió la planificación e implementación de las actividades?	Proceso de planificación e implementación del Proyecto	Segeplán Central, Alcaldes, Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
	¿En qué modo han sido compartidos los resultados de la implementación de las actividades y sus productos entre los miembros del Proyecto?	Método de monitoreo de actividades (recolección y análisis de datos)	Segeplán Central, Alcaldes, extensionistas, Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
	En caso de surgir problemas en el Proyecto, ¿cómo han sido atendidos?	Método de solución de problemas	Segeplán (Central y Regional), Alcaldes, Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
	¿Han sido implementadas las recomendaciones de la Revisión intermedia?	Implementación de las recomendaciones	Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
	¿Ha sido conducida apropiadamente la revisión del plan (PDM)?	Proceso de revisión de PDM	Segeplán Central, Alcaldes, Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
	¿Ha sido apropiada la comunicación entre los miembros del Proyecto?	Puntualidad de la comunicación entre los miembros del Proyecto	Segeplán (Central y Regional), Alcaldes, oficiales técnicos, extensionistas, Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
Comprensión de la parte guatemalteca sobre el Proyecto	¿Ha sido alto el nivel de comprensión del Proyecto de la parte guatemalteca?	Comprensión del Proyecto	Segeplán Central, Alcaldes	Encuesta/ Entrevistas
		Participación en las actividades del Proyecto y su manejo	Segeplán, Alcaldes, extensionistas, Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas

3. Criterios de evaluación

(1) Pertinencia

Preguntas de Evaluación		Datos necesarios	Fuente de datos	Recolección de datos
Preguntas de evaluación	Sub-preguntas			
¿Los objetivos del Proyecto concuerdan con la política de desarrollo del gobierno guatemalteco?	¿El desarrollo de la capacidad de municipios para el manejo de proyectos de desarrollo social concuerda con la política de desarrollo del gobierno guatemalteco?	Documentos relativos al plan de desarrollo nacional	Documentos relacionados con el plan de desarrollo nacional	Revisión de documentos
¿Los objetivos del Proyecto concuerdan con las necesidades de desarrollo en Guatemala?	¿El desarrollo de la capacidad de municipios para el manejo de proyectos de desarrollo social concuerda con las necesidades de desarrollo de los municipios y los pobladores comunitarios?	Necesidades del desarrollo de capacidad de municipios para el manejo de proyectos de desarrollo social	Segeplán Central y Regional, Alcaldes	Encuesta/ Entrevistas
	¿El mejoramiento de las condiciones de la vida mediante proyectos de desarrollo sociales concuerda con las necesidades de los pobladores comunitarios?	Necesidades de desarrollo en el área rural (condiciones de la vida)	Segeplán Central y Regional, Alcaldes	Encuesta/ Entrevistas

¿Los objetivos del Proyecto concuerdan con la política de asistencia del gobierno japonés?	¿El desarrollo de la capacidad de municipios para el manejo de proyectos de desarrollo social concuerda con la política de asistencia del gobierno japonés?	Programa de Asistencia por País para Guatemala	"Programa de Asistencia por País para Guatemala" (2013)	Revisión de documentos
¿Ha sido apropiado el Proyecto como medida de solución de problemas?	¿Ha sido efectivo el enfoque de desarrollo de capacidad de municipios para mejorar las condiciones de la vida de los pobladores comunitarios?	Enfoque de desarrollo de capacidad de municipios para mejorar las condiciones de la vida de los pobladores comunitarios	Expertos de JICA, sede de JICA y su oficina de Guatemala, Alcaldes, oficiales técnicos	Encuesta/ Entrevistas
	¿Ha sido apropiada la selección del grupo objetivo?	Características de las comunidades piloto y posibilidades de futura expansión	Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
	¿Tenían la asistencia japonesa y sus técnicas una ventaja comparativa?	Experiencia en EMV	Documentos existentes	Revisión de documentos

(2) Eficacia

Preguntas de Evaluación		Datos necesarios	Fuente de datos	Recolección de datos
Preguntas de evaluación	Sub-preguntas			
¿Se espera lograr el Objetivo del Proyecto antes completar el Proyecto?	¿Ha aumentado en relación con el año anterior el número de proyectos con EMV que fueron (i) formulados según el proceso y procedimiento de la guía preparada en el Proyecto y, (ii) presupuestados por las municipalidades correspondientes? (expectativas)	Número de los proyectos con el EMV, que hayan sido formulados de acuerdo con el proceso y el procedimiento de la guía preparada por el Proyecto y presupuestados por municipalidades	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
	¿Ha sido mejorado el sistema de manejo de proyectos de las municipalidades? (expectativas)	Opinión de miembros del Cocode sobre el mejoramiento del manejo de proyectos de las municipalidades	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
¿El logro de 1 Objetivo de Project atribuye a los Resultados del Proyecto?	¿Existe una "lógica de los medios y del fin" entre los objetivos del Proyecto y los Resultados 1-6?	Vínculo casual entre los Objetivos del Proyecto y los resultados 1-6	Expertos de JICA, Segeplán Central	Encuesta/ Entrevistas
¿Hubo factores que influyeran en el logro de los Objetivos del Proyecto?	(Factores externos) ¿Ha sido asignado un suficiente presupuesto a las municipalidades piloto? En caso negativo, ¿cómo afectó el manejo de proyectos con EMV?	Asignación de presupuesto y ejecución de las actividades relativas al Proyecto	Oficiales técnicos, Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
	(Otros factores) ¿Hubo algún otro factor que afectara el manejo de proyectos con EMV?	Factores que afectaron el manejo de proyectos con EMV	Oficiales técnicos, extensionistas, Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas

(3) Eficiencia

Preguntas de Evaluación		Datos necesarios	Fuente de datos	Recolección de datos
Preguntas de evaluación	Sub-preguntas			

¿Serán producidos los resultados según lo planeado?	¿Ha sido institucionalizado un marco de manejo de proyectos de desarrollo social por municipalidades con el Enfoque de Mejoramiento de la Vida? (Resultado 1)	Estrategia de salida en que consten las responsabilidades y roles de Segeplán	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		Documento que determine los mecanismos para una coordinación interinstitucional	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		Casos en que proyectos con EMV hayan recibido apoyo técnico de instituciones externas	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
	¿Han sido formuladas metodologías del manejo de ciclo de proyectos de desarrollo social basándose en la evaluación de la capacidad de las municipalidades piloto? (Resultado 2)	Documentos que los Alcaldes y oficiales municipales puedan consultar	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		Documentos que los trabajadores locales de extensión puedan consultar	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		Documentos relacionados con el manejo de documentos	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
	¿Ha mejorado el conocimiento de los Alcaldes, concejales y oficiales municipales sobre el manejo de proyectos de desarrollo social? (Resultado 3)	Comparación entre el plan de capacitaciones y sus logros	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		Comparación entre el objeto de capacitación y los participantes	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		Tasa de aprobación de los extensionistas en el taller de trabajo	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		Listado de las instituciones de capacitación y sus cursos a los que puedan dirigirse los municipios piloto después de completado el Proyecto	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
	¿Ha mejorado la capacidad de Alcaldes, concejales y oficiales municipales en las municipalidades piloto para llevar el manejo de proyectos de desarrollo social con EMV? (Resultado 4)	Número de proyectos de desarrollo social formulados e implementados con el EMV en los municipios piloto	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		Número de grupos que planean, implementan, monitorean y evalúan el Proyecto	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		Estado del manejo de documentos (si está acumulada y adquirida la información necesaria, es comprensible y accesible para la ciudadanía, etc.)	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
	¿Ha mejorado la comprensión del enfoque adoptado en los proyectos de desarrollo social por las municipalidades en los municipios	Número de comunidades que muestren interés en adoptar EMV	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable

	piloto? (Resultado 5)			
	¿Ha sido establecido e implementado un mecanismo para compartir buenas prácticas y experiencias en el Proyecto entre los municipios piloto y con otros municipios? (Resultado 6)	Número de buenas prácticas incorporadas en la guía	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		Número de eventos realizados para compartir las buenas prácticas de los municipios piloto	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		Número de municipalidades que muestren interés en adoptar EMV	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		(Información suplementaria) Comprensión de nuevos Alcaldes y oficiales sobre la guía	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
		Estado de la aceptación de los documentos relativos al EMV	A confirmar como Logros del Proyecto	No aplicable
¿Han sido apropiados los insumos para producir Resultados en términos de cantidad, calidad y tiempo oportuno?	¿Han sido según lo planeado los insumos de la parte guatemalteca?	Comparación respecto de lo planeado (Personal, expenses, equipos/ instalaciones)	Segeplán Central, Alcaldes, Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
	¿Han sido apropiados los insumos de la parte guatemalteca en términos de producción de los Resultados?	Opinión sobre la pertinencia (con razones)	Segeplán Central, Alcaldes, Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
	¿Han sido según lo planeado los insumos de la parte japonesa?	Comparación respecto de lo planeado (Personal, expenses, equipos/ instalaciones)	Documentos elaborados mediante el Proyecto	Revisión de documentos
	¿Han sido apropiados los insumos de la parte japonesa en términos de producción de los Resultados?	Opinión sobre la pertinencia (con razones)	Segeplán Central, Alcaldes, oficiales técnicos, Expertos de, JICA	Encuesta/ Entrevistas
¿Ha habido factores que influyeran la producción de Resultados?	(Factores externos) ¿Fue garantizado el nivel de seguridad en los municipios piloto? En caso negativo, ¿afectó las actividades del Proyecto?	Situación y cambios del nivel de seguridad	Expertos de JICA, Alcaldes, extensionistas	Encuesta/ Entrevistas
	¿Han sido asignados los extensionistas de forma continua? Si es negativo, ¿afectó las actividades del Proyecto?	Asignación de extensionistas	Expertos de JICA, Alcaldes	Encuesta/ Entrevistas
	¿Han ocurrido grandes desastres naturales (inundaciones, deslizamiento de tierra, etc.)? Si hubiera alguno, ¿afectó actividades del Proyecto?	Ocurrencia de grandes desastres naturales (inundaciones, deslizamiento de tierra, etc.)	Expertos de JICA, extensionistas	Encuesta/ Entrevistas
	(Otros factores) ¿Hubo algún otro factor que afectara actividades del Proyecto?	Factores que afecten actividades del Proyecto	Expertos de JICA, extensionistas	Encuesta/ Entrevistas

(4) Impacto

Preguntas de Evaluación		Datos necesarios	Fuente de datos	Recolección de datos
Preguntas de evaluación	Sub-preguntas			
Se espera lograr el Objetivo Superior a los 3 ó 4 años del terminado el Proyecto.	¿Se espera mejorar las condiciones de la vida de la ciudadanía en las municipalidades piloto a través de los proyectos con EMV?	Datos de los indicadores relevantes en el Ranking de la Administración Municipal, "Servicios Públicos" (2013) y (2015)	A confirmar como Logros "esperados" del Proyecto	Revisión de documentos
	¿Se espera que mejoren las condiciones de la vida de los miembros de los grupos que hayan implementado proyectos con EMV?	Cambios producidos en las condiciones de la vida mediante proyectos de desarrollo social con un Enfoque de Mejoramiento de la Vida (EMV)	A confirmar como Logros "esperados" del Proyecto	No aplicable
¿Se espera lograr los Objetivos Superiores como un efecto de la implementación del Proyecto?	¿Se espera que mejoren las condiciones de la vida de los ciudadanos de las municipalidades piloto a través de mejorado manejo de proyectos con EMV?	Vínculo casual entre los objetivos del Proyecto y los Objetivos Superiores	Expertos de JICA, Alcaldes, Segeplán (Central y Regional)	Encuesta/ Entrevistas
¿Existen algunos factores que puedan afectar el logro del Objetivo Superior?	(Factores externos) ¿Cuáles son los factores económicos que puedan afectar las condiciones de la vida de la ciudadanía en las municipalidades piloto?	Factores económicos que puedan afectar las condiciones de la vida de la ciudadanía en las municipalidades piloto	Expertos de JICA, Alcaldes, Segeplán Regional	Encuesta/ Entrevistas
	(Otros factores) ¿Cuáles son otros factores que puedan afectar las condiciones de la vida de la ciudadanía en las municipalidades piloto?	Factores que puedan afectar las condiciones de la vida de la ciudadanía en las municipalidades piloto	Expertos de JICA, Alcaldes, Segeplán Regional	Encuesta/ Entrevistas
¿Ha habido otros impactos que no sean del Objetivo Superior?	¿Ha habido impactos inesperados (positivos y negativos) causados por actividades del Proyecto?	Impactos o cambios producidos a Segeplán (Central y Regional) y municipalidades	Alcaldes, oficiales técnicos, extensionistas, Segeplán (Central y Regional)	Encuesta/ Entrevistas
		Impactos inesperados (positivos y negativos)	Alcaldes, oficiales técnicos, extensionistas, Segeplán (Central y Regional), Expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas

(5) Sostenibilidad

Preguntas de Evaluación		Datos necesarios	Fuente de datos	Recolección de datos
Preguntas de evaluación	Sub-preguntas			
¿Continuarán los efectos del Proyecto? (en los aspectos político e institucional)	¿Continuará la política guatemalteca relacionada con el manejo de proyectos municipales?	Posibilidades de cambio en la política relacionada con el manejo de proyectos municipales	Segeplán Central	Encuesta/ Entrevistas
	¿Cuáles son otras políticas y sistemas que puedan promover el desarrollo de capacidad de	Políticas y sistemas que puedan promover el desarrollo de capacidad de las municipalidades	Segeplán Central	Encuesta/ Entrevistas

	las municipalidades en el manejo de proyectos?	en el manejo de proyectos		
(Aspecto organizacional)	¿Qué roles desempeñan Segeplán y municipalidades para el desarrollo de capacidad de manejo de proyectos municipales después de completado el Proyecto?	Roles de Segeplán y municipalidades para el desarrollo de capacidad de manejo de proyectos municipales después de completado el Proyecto	Segeplán (Central y Regional), expertos de JICA, Alcaldes, oficiales técnicos, extensionistas	
	¿Está garantizado un tiempo suficiente para el trabajo de extensionistas en las municipalidades piloto?	Asignación de responsabilidades a los extensionistas	Expertos de JICA, Alcaldes, extensionistas	Encuesta/ Entrevistas
	¿Cuál es el plan de asignación de los extensionistas después de completado el Proyecto?	Plan de asignación de los extensionistas después de completado el Proyecto	Alcaldes, oficiales técnicos, extensionistas	Encuesta/ Entrevistas
	¿Qué instituciones pueden dar apoyo a las municipalidades piloto para el desarrollo de capacidad sobre el manejo de proyectos con EMV?	Listado de las instituciones de capacitación y sus cursos a los que puedan dirigirse los municipios piloto después de completado el Proyecto	A confirmar como logro del Proyecto	Encuesta/ Entrevistas
	¿De qué instituciones pueden obtener apoyo técnico las municipalidades piloto para el manejo de proyectos con EMV?	Listado de las instituciones que puedan ofrecer apoyo técnico para el manejo de proyectos con EMV	Segeplán (Central y Regional), Alcaldes, oficiales técnicos, expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
(Aspecto técnico)	¿Cuentan con suficiente conocimiento los Alcaldes y oficiales sobre el manejo de proyectos con EMV?	Conocimiento sobre el manejo de proyectos con EMV	Alcaldes, oficiales técnicos, expertos de JICA, extensionistas	Encuesta/ Entrevistas
	¿Cuentan con suficiente conocimiento los extensionistas sobre el manejo de proyectos con EMV?	Conocimiento de los extensionistas sobre el manejo de proyectos con EMV y la implementación de actividades	Alcaldes, Expertos de JICA, oficiales técnicos, extensionistas	Encuesta/ Entrevistas
	En caso de que haya cambio en el personal municipal (Alcaldes, oficiales y extensionistas), ¿qué capacitación será necesaria para nuevo personal?	Plan de capacitación para el personal municipal (Alcaldes, oficiales y extensionistas)	Alcaldes, expertos de JICA	Encuesta/ Entrevistas
	¿Están disponibles la guía y los manuales en forma accesible en cada una de las municipalidades piloto?	Manejo y acceso a la guía y los manuales	Alcaldes, oficiales técnicos, extensionistas	Encuesta/ Entrevistas
	¿Continuará una capacitación de alta calidad para los extensionistas?	Desarrollo de currículo y entrenadores en posibles instituciones	Expertos de JICA, Universidad Da Vinci	Encuesta/ Entrevistas
(Aspecto financiero)	¿Cada municipalidad piloto garantizará un suficiente presupuesto para los proyectos de desarrollo social?	Presupuesto actual y planeado para el desarrollo de proyectos de desarrollo social	Alcaldes	Encuesta/ Entrevistas
	¿Cada municipalidad piloto garantizará un suficiente presupuesto para la asignación, capacitación y actividades de los extensionistas?	Presupuesto actual y el planeado para la asignación, capacitación y actividades de los extensionistas	Alcaldes	Encuesta/ Entrevistas

Anexo 5. Lista de los Entrevistados

	Nombre	Organización	Cargo
1.	Miguel Angel Estuardo Moir Sandoval	Segeplán	Secretario
2.	Lourdes Maribel Monzon Monroy	Segeplán	Directora en Planificación Territorial / Subsecretaría de Planificación y Ordenamiento Territorial
3.	Seiji Tomiyasu	JICA Guatemala	Representante Residente
4.	Toshiya Wakabayashi	JICA Guatemala	Representante Residente Adjunto
5.	Kaname Sugimoto	JICA Guatemala	Coordinador de Programas
6.	Asao Mase	Project	Jefe Asesor / Experto en Gobernabilidad
7.	Tomoko Watanabe	Project	Experta en Desarrollo Participativo
8.	Miku Sekikawa	Project	Coordinadora del Proyecto / Experta en Gobierno Local
9.	Patricia López	(Consultora Freelance)	Consultora
10.	Cyrano Ruiz	Universidad Da Vinci	Rector
11.	Nuria Elizabeth Maldonado Paredes	Universidad Da Vinci	Directora de Asuntos Estudiantiles y Proyectos
12.	Eusebio López y López	Segeplán	Delegado Departamental de San Marcos
13.	Luis Arturo Meza	Segeplán	Delegado Departamental de Huehuetenango
14.	Maysa de los Angeles Ovalle	Segeplán	Delegado Departamental de Quiché
15.	Rafael Calel	Municipalidad de San Bartolomé Jocotenango	Técnico de Agua y Saneamiento de DMP / Extensionista de Mejoramiento de Vida
16.	Agustina Cristina Ramirez Pérez	Municipalidad de San Bartolomé Jocotenango	Coordinadora of OMM / Extensionista de Mejoramiento de Vida
17.	María Romualda Reyes Natareno	Municipalidad de San Bartolomé Jocotenango	Técnica Municipal de protección de la niñez y adolescencia / Extensionista de Mejoramiento de Vida
18.	Pedro Rolando Us Maldanada	Municipalidad de Uspantán	Alcalde Municipal
19.	Carlos Guillermo Leal Fernandez	Municipalidad de Uspantán	Primer Concejal
20.	Baltazar Ricardo Aquilino Pacheco Us	Municipalidad de Uspantán	Técnico de DMP / Extensionista de Mejoramiento de Vida
21.	Marvin Estuardo Vásques	Municipalidad de Uspantán	Técnico de DMP / Extensionista de Mejoramiento de Vida
22.	Oscar Franco	Municipalidad de Canillá	Extensionista agrícola de DMP / Extensionista de Mejoramiento de Vida
23.	Amilcar Humberto Roblero Escalante	Municipalidad de Sibinal	Alcalde Municipal
24.	Guillermo Tomás Ortíz	Municipalidad de	Primer Concejal

Handwritten signatures and initials:
 At
 M. P. C.

	Zamora	Sibinal	
25.	Gerardo García Miguel	Municipalidad de Sibinal	Segundo Concejal
26.	Silvestre Saturnino Pérez Ortíz	Municipalidad de Sibinal	Tercer Concejal
27.	Magali Bartolon	Municipalidad de Sibinal	Técnica Social de la DMP / Extensionista de Mejoramiento de Vida
28.	Simón Narciso de León	Municipalidad de Sibinal	Coordinador de la UPEM / Extensionista de Mejoramiento de Vida
29.	Floralidia Roblero	Municipalidad de Sibinal	Coordinadora de OMM / Extensionista de Mejoramiento de Vida
30.	Luis Alberto Lucas Ramos	Municipalidad de Ixchiguán	Técnico UTAM (desde enero 2015) / Extensionista de Mejoramiento de Vida
31.	Ariel Domingo López Chilel	Municipalidad de Ixchiguán	Extensionista Agropecuario / Extensionista de Mejoramiento de Vida
32.	Juana Alonzo Alonzo	Municipalidad de San Mateo Ixtatán	Extensionista de Mejoramiento de Vida
33.	Ana Angélica Mendoza Santizo	Municipalidad de San Mateo Ixtatán	Extensionista de Mejoramiento de Vida
34.	Augusto Rene Juarez Mazariegos	Municipalidad de Unión Cantinil	Alcalde Municipal
35.	Walfre Figueroa Herrera	Municipalidad de Unión Cantinil	Síndico Primero
36.	Herman Yovani Mazariegos	Municipalidad de Unión Cantinil	Secretario
37.	Victor Alva Mérida	Municipalidad de Unión Cantinil	Síndico Segundo
38.	Marlon del Valle	Municipalidad de Unión Cantinil	Gerente Municipal
39.	Gerson Aldani Mérida López	Municipalidad de Unión Cantinil	Extensionista de Mejoramiento de Vida
40.	Elodia Audelina Ortíz Bartolón	Municipalidad de Tectitán	Extensionista de Mejoramiento de Vida
41.	Evelio Inocencio Morales Pérez	Municipalidad de Tectitán	Extensionista de Mejoramiento de Vida

* DMP: Dirección Municipal de Planificación, OMM: Oficina Municipal de la Mujer, UPEM: Unidad de Promoción Económico Municipal, UTAM: Unidad Técnica Agrícola Municipal.

Handwritten signature and initials

Anexo 6. Asignación del Personal por la Parte de Guatemala

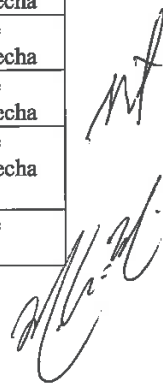
1. Personal de la Contraparte

	Nombre	Institución	Cargo en la Institución	Cargo en el Proyecto	Período
1.	Hugo Fernando Gómez Cabrera	Segeplán	Subsecretario de Planificación y Ordenamiento Territorial	Director del Proyecto	Marzo 2013 a la fecha
2.	Oscar Martínez	Segeplán	Director en Planificación Territorial/ Subsecretaría de Planificación y Ordenamiento Territorial	Gerente del Proyecto	Marzo 2013 a noviembre 2013
3.	Lourdes Maribel Monzon Monroy	Segeplán	Directora en Planificación Territorial/ Subsecretaría de Planificación y Ordenamiento Territorial	Gerente del Proyecto	Marzo 2014 a la fecha
4.	Miguel Angel Estuardo Moir Sandoval	Segeplán	Director de enlace con delegaciones / Dirección de enlace con delegaciones	Encargado del Proyecto	Marzo 2013 a enero 2016
5.	David Estuardo Ramos	Segeplán	Director de enlace con delegaciones / Dirección de enlace con delegaciones	Encargado del Proyecto	Febrero 2016 a la fecha
6.	Velia Margarita Moscoso Lemus	Segeplán	Especialista en Planificación Territorial / Dirección de Planificación Territorial	Encargada del Proyecto	Marzo 2013 a la fecha
7.	Julio César Navarro Boj	Segeplán	Especialista en Planificación Territorial / Dirección de Planificación Territorial	Encargado del Proyecto	Marzo 2013 a la fecha
8.	Juan Enrique Avila Quiroa	Segeplán	Especialista en Apoyo a la Gestión en Territorios / Dirección de Enlace con Delegaciones	Encargado del Proyecto	Marzo 2013 a la fecha
9.	Luis Arturo Meza	Segeplán	Delegado Departamental / Delegación Departamental Huehuetenango	Coordinador del Proyecto en Segeplán Huehuetenango	Marzo 2013 a la fecha
10.	Werner Wotzbelí Villar Anleu	Segeplán	Delegado Departamental / Delegación Departamental Quiché	Coordinador del Proyecto en Segeplán Quiché	Marzo 2013 a Noviembre 2013
11.	Roberto Rolando Pereira Noriega	Segeplán	Delegado Departamental / Delegación Departamental Quiché	Coordinador del Proyecto en Segeplán Quiché	Enero 2014 a mayo 2015
12.	Maysa de los angeles ovalle urizar	Segeplán	Interina Delegado Departamental / Delegación Departamental Quiché	Coordinador del Proyecto en Segeplán Quiché	Mayo 2015 a la fecha
13.	Eusebio López y López	Segeplán	Delegado Departamental / Delegación Departamental San Marcos	Coordinador del Proyecto en Segeplán San Marcos	Enero 2013 a la fecha

2. Personal Asignado en los Municipios Piloto

	Nombre	Municipio	Cargo en la Municipalidad	Cargo en el Proyecto	Período
1.	Juan Jacinto Lucas	San Mateo Ixtatán	Técnico de DMP	Coordinador del Proyecto	Septiembre 2014 a febrero 2015
2.	Juan Mendez	San Mateo Ixtatán	Técnico de DMP	Coordinador del Proyecto	Enero 2016 a la fecha
3.	Federico Rigoberto Salazar Castillo	Tectitán	Secretario Municipal	Coordinador del Proyecto	Septiembre 2013 a la fecha
4.	Edwar Kenny Alvarado	Unión Cantinil	Encargado de Oficina de Servicios Públicos Municipales	Coordinador del Proyecto	Septiembre 2013 a enero

					2016
5.	Marlon del Valle	Unión Cantinil	Gerente Municipal	Coordinador del Proyecto	Enero 2016 a la fecha
6.	Amado Santizo Bartolón	Sibinal	Director de DMP	Coordinador del Proyecto	Septiembre 2013 a la fecha
7.	Rosario Ireneo González Roblero	Ixchiguán	Director de DMP	Coordinador del Proyecto	Septiembre 2013 a la fecha
8.	Martin Adrián Ovalle Natareno	Canillá	Director de DMP	Coordinador del Proyecto	Septiembre 2013 a la fecha
9.	Cecilio Meza Tzoy	San Bartolomé Jocotenango	Síndico Primero	Coordinador del Proyecto	Septiembre 2013 a la fecha
10.	Natanael Urizar	Uspantán	Director de DMP	Coordinador del Proyecto	Septiembre 2013 a enero 2016
11.	Carlos Guillermo Leal Fernandez	Uspantán	Primer Consejal	Coordinador del Proyecto	Enero 2016 a la fecha
12.	Florencio Vicente Velásquez	San Mateo Ixtatán	Técnico Forestal de Oficina Forestal Municipal	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a enero 2016
13.	Verónica Ordeñez	San Mateo Ixtatán	Promotora Juvenil de Oficina Municipal de la Juventud	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a enero 2016
14.	Isabela Alonzo Martín	San Mateo Ixtatán	Coordinadora de OMM	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a enero 2016
15.	Juana Carmelo	San Mateo Ixtatán	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Febrero 2016 a marzo 2016
16.	Juana Alonzo	San Mateo Ixtatán	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Abril 2016 a la fecha
17.	Ana Angélica Mendoza Santizo	San Mateo Ixtatán	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Marzo 2016 a la fecha
18.	Elodia Audelina Ortíz Bartolón	Tectitán	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a la fecha
19.	Evelio Inocencio Morales Pérez	Tectitán	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a la fecha
20.	Leticia Teresa Funes Rodríguez	Unión Cantinil	Promotora de OMM	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a enero 2016
21.	Avilio Solis Gómez	Unión Cantinil	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a enero 2016
22.	Gerson Aldani Mérida López	Unión Cantinil	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Febrero 2016 a la fecha
23.	Magali Bartolon	Sibinal	Técnica Social de la DMP	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a la fecha
24.	Simón Narciso de León	Sibinal	Coordinador de la UPEM	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a la fecha
25.	Floralidia Roblero	Sibinal	Coordinadora de OMP	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a la fecha
26.	Luis Alberto Lucas Ramos	Ixchiguán	Extensionista de UTAM (hasta diciembre 2014), Técnico UTAM (desde enero 2015)	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a la fecha
27.	Rigoberto Sandoval Ramírez	Ixchiguán	Extensionista de UTAM	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a

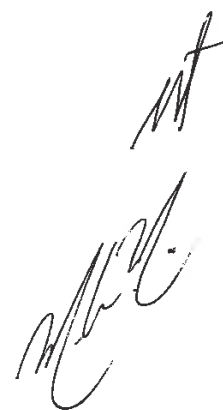


					noviembre 2014
28.	Aniseto Herculano López Díaz	Ixchiguán	Coordinador de extensionistas de UTAM	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a diciembre 2014
29.	Ariel Domingo López Chilel	Ixchiguán	Extensionista Agropecuario.	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Febrero 2015 a la fecha
30.	Elda Marilú Lucas Felipe	Ixchiguán	Extensionista Agropecuario.	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Enero 2015 a abril 2016
31.	Mónica Siomara Ramírez Ramírez	Ixchiguán	Extensionista Agropecuario.	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Mayo 2016 a la fecha
32.	Oscar Franco	Canillá	Extensionista agrícola de DMP	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a la fecha
33.	Arnulfo Beteta	San Bartolomé Jocotenango	Técnico de productividad de DMP	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a marzo 2014
34.	Antonio Silvestre	San Bartolomé Jocotenango	Técnico Forestal Municipal de DMP	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a octubre 2015
35.	Rafael Calel	San Bartolomé Jocotenango	Técnico de Agua y Saneamiento de DMP	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a la fecha
36.	Agustina Cristina Ramírez Pérez	San Bartolomé Jocotenango	Coordinadora de OMM	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Octubre 2014 a la fecha
37.	María Romualda Reyes Natareno	San Bartolomé Jocotenango	Técnica Municipal de protección de la niñez y adolescencia	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Octubre 2014 a la fecha
38.	Osman Roni López López	Uspantán	Técnico de la Oficina en Fomento Económico Productivo	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a enero 2016
39.	Luis Amilcar Tzunux	Uspantán	Técnico de campo de DMP	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a enero 2016
40.	Luis Miguel López Ventura	Uspantán	Técnico relacionista K'iche' de DMP	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Septiembre 2013 a enero 2016
41.	Baltazar Ricardo Aquilino Pacheco Us	Uspantán	Técnico de DMP	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Marzo 2016 a la fecha
42.	Marvin Estuardo Vásques	Uspantán	Técnico de DMP	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Marzo 2016 a la fecha
43.	Milton Cano	Uspantán	Extensionista Seguridad Alimentaria	Extensionista de Mejoramiento de Vida	Marzo 2016 a la fecha

* DMP: Dirección Municipal de Planificación, OMM: Oficina Municipal de la Mujer, UPEM: Unidad de Promoción económico municipal, UTAM: Unidad Técnica Agrícola Municipal.

Anexo 7. Envío de los Expertos

	Nombre	Reponsable	Período
1.	Asao Mase	Jefe Asesor, Gobernabilidad	29 de octubre a 22 de diciembre de 2013 2 de marzo a 12 de abril de 2014 11 de mayo a 10 de agosto de 2014 11 de octubre a 24 de noviembre de 2013 8 de febrero a 24 de marzo de 2015 10 de enero a 14 de marzo de 2016 10 de abril a 12 de junio de 2016 (plan) 31 de Julio a 25 de septiembre de 2016 (plan)
2.	Tomoko Watanabe	Desarrollo Participativo	28 de enero a 26 de febrero de 2014 28 de mayo a 21 de Julio de 2014 17 de septiembre a 26 de octubre de 2014 8 de febrero a 26 de marzo de 2015 28 de octubre a 6 de diciembre de 2015 8 de abril a 6 de junio de 2016 (plan) 2 de agosto al 15 de septiembre de 2016 (plan)
3.	Reiko Hidaki	Coordinadora, Gobierno Local	27 de marzo de 2013 a 26 de marzo de 2015
4.	Miku Sekikawa	Coordinadora, Gobierno Local	25 de mayo de 2015 a 30 de septiembre de 2016 (plan)



Anexo 8. Capacitaciones y Talleres Implementados

1. Capacitación en Japón

	Año	Curso	Participantes	Organización de Participantes	Período
1.	2014	Enfoque de Mejoramiento de Vida	15	Municipalidades, Segeplán, Proyecto	15 de febrero a 1 de marzo de 2014 (15 días)
2.	2015	Enfoque de Mejoramiento de Vida	14	Municipalidades, Segeplán	26 de enero a 7 de febrero de 2015 (15 días)
		Total	29		

2. Capacitación en tercer país

	Año	Curso	Participantes	Organización de participantes	Período	País
1.	2014	Enfoque de Mejoramiento de Vida	6	Proyecto	19 a 23 de enero de 2014 (5 días)	México
2.	2015	Enfoque de Mejoramiento de Vida	19	Municipalidades	10 a 14 de marzo de 2014 (5 días)	México
3.		Total	25			

3. Capacitación en el país

	Año	Mes	Curso	Participantes	Organización de participantes	Lugar
1.	2013	Agosto	Primer Taller Interdepartamental	46	Municipalidad, Segeplán	Huehuetenango, Huehuetenango
2.	2013	Septiembre	Taller Municipal	17	Municipalidad	Uspantán, Quiché
3.	2013	Septiembre	Taller Municipal	11	Municipalidad	Canillá, Quiché
4.	2013	Septiembre	Taller Municipal	11	Municipalidad	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
5.	2013	Septiembre	Taller Municipal	9	Municipalidad	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
6.	2013	Septiembre	Taller Municipal	19	Municipalidad	Unión Cantinil, Huehuetenango
7.	2013	Octubre	Taller Municipal	13	Municipalidad	Sibinal, San Marcos
8.	2013	Octubre	Taller Municipal	16	Municipalidad	Ixchiguán, San Marcos
9.	2013	Octubre	Taller Municipal	34	Municipalidad	Ixchiguán, San Marcos
10.	2013	Octubre	Taller Municipal	11	Municipalidad	Tectitán, Huehuetenango
11.	2014	Noviembre	Intercambio de experiencias en Guatemala	6	Municipalidad, Proyecto	Departamento de Alta Verapaz
12.	2013	Noviembre	I Taller de Capacitación para Extensionistas	33	Municipalidad, instituciones	Huehuetenango, Huehuetenango
13.	2013	Diciembre	CCD en Huehuetenango	6	Segeplán, instituciones	Huehuetenango, Huehuetenango
14.	2013	Diciembre	CCD en Quiché	11	Segeplán, instituciones	Santa Cruz del Quiché
15.	2013	Diciembre	II Taller de Capacitación para Extensionistas	21	Municipalidad, Segeplán	Huehuetenango, Huehuetenango
16.	2014	Enero	CCD en San Marcos	11	Segeplán, instituciones	San Marcos, San Marcos

17.	2014	Enero	III Taller de Capacitación para Extensionistas	18	Municipalidad	Huehuetenango, Huehuetenango
18.	2014	Febrero	Proceso de actividades con el enfoque del Mejoramiento de Vida	6	Proyecto	Huehuetenango, Huehuetenango
19.	2014	Febrero	Proceso de actividades con el enfoque del Mejoramiento de Vida y diagnóstico comunitario	7	Municipalidad	Tacaná, San Marcos
20.	2014	Febrero	Proceso de actividades con el enfoque del Mejoramiento de Vida y diagnóstico comunitario	5	Municipalidad	Huehuetenango, Huehuetenango
21.	2014	Febrero	Proceso de actividades con el enfoque del Mejoramiento de Vida y diagnóstico comunitario	5	Municipalidad	Santa Cruz del Quiché, Quiché
22.	2014	Junio	Taller de capacitación extraordinaria para extensionistas	5	Municipalidad	Sibinal, San Marcos
23.	2014	Junio	Teoría y Práctica de Empoderamiento de los Gobiernos Locales	13	Municipalidad, Segeplán	Sibinal, San Marcos
24.	2014	Junio	Teoría y Práctica de Empoderamiento de los Gobiernos Locales	13	Municipalidad	Ixchiguán, San Marcos
25.	2014	Julio	Teoría y Práctica de Empoderamiento de los Gobiernos Locales	35	Municipalidad	Huehuetenango, Huehuetenango
26.	2014	Julio	Teoría y Práctica de Empoderamiento de los Gobiernos Locales	11	Municipalidad	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
27.	2014	Julio	Teoría y Práctica de Empoderamiento de los Gobiernos Locales	20	Municipalidad	Uspantán, Quiché
28.	2014	Junio	IV Taller de Capacitación para Extensionistas	17	Municipalidad	Huehuetenango, Huehuetenango
29.	2014	Junio	Taller de seguimiento de IV Taller de Capacitación para Extensionistas	2	Municipalidad	Sibinal, San Marcos
30.	2014	Junio	Taller de seguimiento de IV Taller de Capacitación para Extensionistas	3	Municipalidad	Ixchiguán, Sans Marcos
31.	2014	Junio	Taller de seguimiento de IV Taller de Capacitación para Extensionistas	3	Municipalidad	Uspantán, Quiché
32.	2014	Julio	Taller de seguimiento de IV Taller de Capacitación para Extensionistas	4	Municipalidad	Huehuetenango y Unión Cantinil, Huehuetenango
33.	2014	Julio	Taller de seguimiento de IV Taller de Capacitación para Extensionistas	2	Municipalidad	Huehuetenango y Tectitán, Huehuetenango
34.	2014	Julio	Taller de seguimiento de IV Taller de Capacitación para Extensionistas	3	Municipalidad	San Bartolomé Jocotenango, Quiché

35.	2014	Octubre	V Taller de Capacitación para Extensionistas	17	Municipalidad, Segeplán	Huehuetenango, Huehuetenango
36.	2014	Octubre	Taller de Capacitación para Extensionistas Extraordinario	4	Municipalidad	Huehuetenango, Huehuetenango
37.	2014	Octubre	Taller de seguimiento de V Taller de Capacitación para Extensionistas	3	Municipalidad	Uspantán, Quiché
38.	2014	Octubre	Taller de seguimiento de V Taller de Capacitación para Extensionistas	3	Municipalidad	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
39.	2014	Octubre	Taller de seguimiento de V Taller de Capacitación para Extensionistas	3	Municipalidad	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
40.	2014	Octubre	Taller de seguimiento de V Taller de Capacitación para Extensionistas	2	Municipalidad	Unión Cantinil, Huehuetenango
41.	2014	Octubre	Taller de seguimiento de V Taller de Capacitación para Extensionistas	2	Municipalidad	Tectitán, Huehuetenango
42.	2014	Noviembre	Taller de seguimiento de V Taller de Capacitación para Extensionistas	2	Municipalidad	Canillá, Quiché
43.	2014	Noviembre	Taller de seguimiento de V Taller de Capacitación para Extensionistas	3	Municipalidad	Sibinal, San Marcos
44.	2014	Diciembre	Taller de seguimiento de V Taller de Capacitación para Extensionistas	2	Municipalidad	Sibinal, San Marcos (Participantes son de Ixchiguán, San Marcos)
45.	2014	Octubre	Seguimiento de Taller "Teoría y Práctica de Empoderamiento de Gobiernos Locales"	7	Municipalidad	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
46.	2014	Octubre	Seguimiento de Taller "Teoría y Práctica de Empoderamiento de Gobiernos Locales"	6	Municipalidad	Unión Cantinil, Huehuetenango
47.	2014	Noviembre	Seguimiento de Taller "Teoría y Práctica de Empoderamiento de Gobiernos Locales"	9	Municipalidad	Sibinal, San Marcos
48.	2014	Noviembre	Seguimiento de Taller "Teoría y Práctica de Empoderamiento de Gobiernos Locales"	11	Municipalidad	Tectitán, Huehuetenango
49.	2014	Noviembre	Seguimiento de Taller "Teoría y Práctica de Empoderamiento de Gobiernos Locales"	14	Municipalidad	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
50.	2014	Noviembre	Seguimiento de Taller "Teoría y Práctica de Empoderamiento de Gobiernos Locales"	14	Municipalidad	Uspantán, Quiché
51.	2015	Febrero	VI Taller de Capacitación para Extensionistas	20	Municipalidad, Segeplán	Huehuetenango, Huehuetenango
52.	2015	Marzo	Taller de seguimiento de VI Taller de Capacitación	2	Municipalidad	Tectitán, Huehuetenango

			para Extensionistas			
53.	2015	Marzo	Taller de seguimiento de VI Taller de Capacitación para Extensionistas	5	Municipalidad	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
54.	2015	Marzo	Taller de seguimiento de VI Taller de Capacitación para Extensionistas	2	Municipalidad	Unión Cantinil, Huehuetenango
55.	2015	Marzo	Taller de seguimiento de VI Taller de Capacitación para Extensionistas	3	Municipalidad	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
56.	2015	Marzo	Taller de seguimiento de VI Taller de Capacitación para Extensionistas	7	Municipalidad	Uspantán, Quiché
57.	2015	Marzo	Taller de seguimiento de VI Taller de Capacitación para Extensionistas	4	Municipalidad	San Marcos, San Marcos
58.	2015	Abril	Primer Taller de: Manejo de documentos	5	Municipalidad	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
59.	2015	Abril	Primer Taller de: Manejo de documentos	8	Municipalidad	Unión Cantinil, Huehuetenango
60.	2015	Abril	Primer Taller de: Manejo de documentos	10	Municipalidad	Canillá, Quiché
61.	2015	Abril	Primer Taller de: Manejo de documentos	8	Municipalidad	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
62.	2015	Abril	Primer Taller de: Manejo de documentos	10	Municipalidad	Uspantán, Quiché
63.	2015	Abril	Primer Taller de: Manejo de documentos	11	Municipalidad	Sibinal, San Marcos
64.	2015	Abril	Primer Taller de: Manejo de documentos	7	Municipalidad	Ixchiguán, San Marcos
65.	2015	Abril	Primer Taller de: Manejo de documentos	8	Municipalidad	Tectitán, Huehuetenango
66.	2015	Abril	VII Taller de Capacitación para Extensionistas	21	Municipalidad, Proyecto	Panajachel, Sololá
67.	2015	Abril	Taller de Seguimiento	3	Municipalidad	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
68.	2015	Abril	Taller de Seguimiento	2	Municipalidad	Unión Cantinil, Huehuetenango
69.	2015	Abril	Taller de Seguimiento	2	Municipalidad	Tectitán, Huehuetenango
70.	2015	Mayo	Taller de Seguimiento	3	Municipalidad	Uspantán, Quiché
71.	2015	Mayo	Taller de Seguimiento	3	Municipalidad	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
72.	2015	Mayo	Taller de Seguimiento	3	Municipalidad	Canillá, Quiché
73.	2015	Mayo	Taller de Seguimiento	3	Municipalidad	Sibinal, San Marcos
74.	2015	Mayo	Taller de Seguimiento	2	Municipalidad	Ixchiguán, San Marcos
75.	2015	Mayo	Segundo Taller de: Manejo de documentos	10	Municipalidad	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
76.	2015	Mayo	Segundo Taller de: Manejo de documentos	12	Municipalidad	Canillá, Quiché
77.	2015	Mayo	Segundo Taller de: Manejo de documentos	13	Municipalidad	Uspantán, Quiché
78.	2015	Mayo	Segundo Taller de: Manejo de documentos	8	Municipalidad	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
79.	2015	Mayo	Segundo Taller de: Manejo de documentos	9	Municipalidad	Ixchiguán, San Marcos
80.	2015	Mayo	Segundo Taller de: Manejo de documentos	10	Municipalidad	Sibinal, San Marcos
81.	2015	Mayo	Segundo Taller de: Manejo de documentos	8	Municipalidad	Tectitán, Huehuetenango

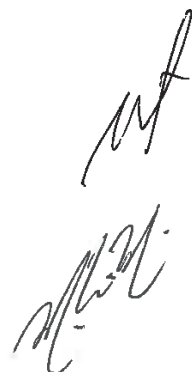
82.	2015	Mayo	Taller de Seguimiento	3	Municipalidad	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
83.	2015	Mayo	Taller de Seguimiento	2	Municipalidad	Unión Cantinil, Huehuetenango
84.	2015	Junio	Tercer Taller de: Manejo de documentos	11	Municipalidad	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
85.	2015	Junio	Tercer Taller de: Manejo de documentos	10	Municipalidad	Unión Cantinil, Huehuetenango
86.	2015	Junio	Tercer Taller de: Manejo de documentos	16	Municipalidad	Canillá, Quiché
87.	2015	Junio	Tercer Taller de: Manejo de documentos	15	Municipalidad	Uspantán, Quiché
88.	2015	Junio	Tercer Taller de: Manejo de documentos	5	Municipalidad	San Bartolomé Jocotenango, Quiché
89.	2015	Junio	Tercer Taller de: Manejo de documentos	11	Municipalidad	Ixchiguán, San Marcos
90.	2015	Junio	Tercer Taller de: Manejo de documentos	13	Municipalidad	Sibinal, San Marcos
91.	2015	Junio	Tercer Taller de: Manejo de documentos	8	Municipalidad	Tectitán, Huehuetenango
92.	2015	Junio	Taller de Seguimiento	3	Municipalidad	Sibinal, San Marcos
93.	2015	Junio	Taller de Seguimiento	2	Municipalidad	Ixchiguán, San Marcos
94.	2015	Junio	Taller de Seguimiento	3	Municipalidad	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
95.	2015	Junio	Taller de Seguimiento	3	Municipalidad	Uspantán, Quiché
96.	2015	Junio	Taller de Seguimiento	2	Municipalidad	Unión Cantinil, Huehuetenango
97.	2015	Junio	Taller de Seguimiento	2	Municipalidad	Tectitán, Huehuetenango
98.	2015	Junio	Taller de Seguimiento	1	Municipalidad	Canillá, Quiché
99.	2015	Julio	Conversatorio Departamental de Manejo de Documentos en San Marcos	25	Municipalidad, Proyecto	Sibinal, San Marcos
100.	2015	Julio	Conversatorio Departamental de Manejo de Documentos en Huehuetenango	25	Municipalidad, Segeplán, Proyecto	Huehuetenango, Huehuetenango
101.	2015	Julio	Conversatorio Departamental de Manejo de Documentos en Huehuetenango	12	Municipalidad	Santa Cruz del Quiché, Quiché
102.	2015	Julio	Capacitación Contrucción del POA 2015	3	Municipalidad	Sibinal, San Marcos
103.	2015	Julio	Capacitación Contrucción del POA 2016	3	Municipalidad	Ixchiguán, San Marcos
104.	2015	Julio	VIII Taller de Capacitación para Extensionistas	19	Municipalidad, SEGEPLÁN, Proyecto	Huehuetenango, Huehuetenango
105.	2015	Noviembre	Taller de Transición	34	Municipalidad, Segeplán, instituciones, Proyecto	Huehuetenango, Huehuetenango
106.	2015	Noviembre	IX Taller de Capacitación para Extensionistas	22	Municipalidad, Segeplán	Huehuetenango, Huehuetenango
107.	2016	Febrero	Capacitación "Teoría y Práctica de Desarrollo Social para las municipalidades"	46	Municipalidad, Segeplán	Sibinal, San Marcos

108.	2016	Febrero	Capacitación "Teoría y Práctica de Desarrollo Social para las municipalidades"	38	Municipalidad, Segeplán, instituciones, Proyecto	Unión Cantinil, Huehuetenango
109.	2016	Febrero	Capacitación "Teoría y Práctica de Desarrollo Social para las municipalidades"	28	Municipalidad, Proyecto	San Mateo Ixtatán, Huehuetenango
110.	2016	Febrero	Capacitación "Teoría y Práctica de Desarrollo Social para las municipalidades"	34	Municipalidad, Segeplán	Uspantán, Quiché
111.	2016	Marzo	X Taller de Capacitación para Extensionistas	22	Municipalidad, Segeplán, Proyecto	Huehuetenango, Huehuetenango
112.	2016	Mayo	Segundo Capacitación "Teoría y Práctica de Desarrollo Social para las municipalidades"	14	Municipalidad, Proyecto	Unión Cantinil, Huehuetenango
113.	2016	Mayo	XI Taller de Capacitación para Extensionistas	23	Municipalidad, Segeplán, Proyecto	Huehuetenango, Huehuetenango
			Total	1,055		

Handwritten signatures and initials, including a large signature on the left and initials 'MT' on the right.

Anexo 9. Provisión de Equipo

	Principal Equipo Proporcionado	Organización responsable
1.	PC, batería de voltaje, sillas, cámara de video, cámara digital	Municipalidad de Tectitán
2.	PC, batería de voltaje, sillas, escritorio, cámara digital	Municipalidad de San Bartolomé Jocotenango
3.	PC, batería de voltaje, librería, aspiradora, cámara digital, escritorio	Municipalidad de Unión Cantinil
4.	PC, batería de voltaje, sillas, cámara digital, escritorios	Municipalidad de San Mateo Ixtatán
5.	PC, batería de voltaje, caja de herramientas, cámara digital, planta telefónica	Municipalidad de Sibinal
6.	Sillas, cámara digital, escritorio, archivo, PC	Municipalidad de Canillá
7.	Fax, planta eléctrica, cámara digital	Municipalidad de Uspantán
8.	Table, cámaras digitales, cabinet	Municipalidad de Ixchiguán
9.	PC, batería de voltaje, impresoras, sillas, archivo, ventiladoras	Delegación Departamental de Segeplán en Huehuetenango
10.	Sillas, escritorio, teléfono inalámbrico, archivo	Delegación Departamental de Segeplán en Quiché
11.	Librería, pizarrón, sillas, archivo, escritorio	Delegación Departamental de Segeplán en San Marcos



Anexo 10. Costo operativo aportado por la parte de Japón

(Quetzal)

	2013	2014	2015	Total
Boleto aéreo	11,937.57	0.00	0.00	11,937.57
Viaticos	162,376.99	71,702.51	38,689.00	272,768.50
Consultoría	645,011.53	55,250.68	141,685.65	841,947.86
ONGs	0.00	0.00	15,989.29	15,989.29
Honorario	121,396.02	117,029.74	69,313.38	307,739.14
Reuniones	37,833.05	17,222.75	7,198.00	62,253.80
Otros gastos operativos	439,919.76	322,754.35	451,919.04	1,214,593.15
Provisión de Equipo	271,167.46	0.00	0.00	271,167.46
Capacitación en tercer país (boleto aéreo)	29,162.72	0.00	0.00	29,162.72
Capacitación en tercer país (viáticos)	182,153.63	0.00	0.00	182,153.63
Total	1,900,958.73	583,960.03	724,794.36	3,209,713.12

PDM (第4回JCC)

プロジェクト名：グアテマラ国地方自治体能力強化プロジェクト

ターゲットグループ：パイロット市の市役所、市民
対象地域：ウエウエテナンゴ県、エルキチエ県、サンマルコス県の8市

作成年月日：2016年3月10日

協力期間：2013年3月から2016年9月まで（3年6か月間）

カウンターパート：SEGEPLAN

Ver. 4

プロジェクトの要約	指標	入手手段	外部条件
上位目標 パイロット市において市民の生活状況が改善する。	・2020年末において、パイロット市の住民の生活状況（教育、保健・衛生、住居、食糧安全保障等）がプラスに変化する。 ※終了時評価前に指標の詳細を決定する。	・社会経済状況調査のベースラインデータとエンドラインデータ	
プロジェクト目標 パイロット市において市役所による社会開発事業※1の計画策定・予算化・実施・M&Eが改善する。	・本プロジェクトで作成したガイドブックに記載されたプロセスと手続きに従い実施・運営される生活アプローチを取り入れたプロジェクトが、2016年の市政予算に前年と比較し多く採択される。 ・本プロジェクト終了までに、生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業が実施されたコミュニティのコミュニティ開発審議会のメンバーのうち、80%超が社会開発事業の実施体制が改善したと回答する。	・プロジェクト報告書 ・地域リーダーへのヒアリング報告書	「グ」国における経済状況が著しく悪化しない。
アウトプット 1. 生活改善アプローチを取り入れた市役所による社会開発事業の実施体制のためのマネジメント枠組みが構築される。	・プロジェクト終了時に生活改善アプローチを取り入れた市役所による社会開発事業実施におけるSEGEPLANの責任、役割を記載した文書が作成されている。 ・関係組織間の調整体制を記載した正式文書がそれぞれの市で作成される。 ・市に対する政府技術分野機関からの技術支援が増加する。	・関連文書（JCCミニッツ） ・関連文書（県調整委員会の議事録） ・関連文書（市条例、各レベルに応じた組織間会合の議事録）	・パイロット市に対する交付金が著しく減額されない。
2. 自治体の能力評価結果及び管轄事項に基づき、市役所による社会開発事業にかかわるプロジェクトサイクルマネジメント※2の手法が体系化される。	・プロジェクト終了までに市長、市幹部、市役所技術職員を対象とする、生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメント手法に関するガイドブック及び教材が提供可能な状態になる。 ・プロジェクト終了までに市普及員を対象とする、生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメント手法に関するマニュアル及び教材が提供可能な状態になる。 ・市長、市幹部、市役所技術職員を対象とした文書管理に関する一連の教材が確立している。	・ガイドブック、教材	
3. パイロット市の市幹部、市役所職員の市役所による社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメントについての知識が向上する。	・プロジェクト終了までに、パイロット市において、市幹部、市職員、地域リーダーを対象に計画された研修の80%が実施される。 ・プロジェクト終了までに、各パイロット市における研修に研修対象者の90%以上が参加する。 ・研修終了時の理解度テストの結果、受講者全体の80%が合格している。 ・プロジェクト終了までに、パイロット市から持続的でアクセス可能な研修実施機関・内容が明確になる。	・研修参加者に関する報告書 ・研修参加者に関する報告書 ・研修評価報告書	
4. パイロット市の市長、市幹部、市役所職員の生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業のプロジェクトサイクルマネジメントの実施能力が向上する。	・2016年に、各パイロット市において生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業の75%が成案2で取りまとめられた手順及びフォーマットに則って実施されている。 ・少なくとも16の生活改善アプローチを実践するグループが、活動の計画、実施、モニタリング、評価を行う。 文書管理に関する指標 ・プロジェクト終了までに全てのパイロット市において、文書管理が実践され、プロジェクトで作成する文書管理状況基準※3に基づく診断結果が1段階以上上がる。	・各市役所による社会開発事業に関する書類、普及員による報告書 ベースライン調査、グッドプラクティス取り纏め ベースライン調査、グッドプラクティス取り纏め	
5. パイロット市における市役所による社会開発事業のアプローチの理解が促進される。	・パイロット市において、さらに16コミュニティが生活改善アプローチ導入に関して興味を示す。	・研修参加者記録 ・参加者による研修評価 ・研修受講者へのインタビュー	

<p>6.パイロット市から得られた先進事例(グッドプラクティス)と経験をパイロット市及びその他の市で共有するための仕組みが構築され、機能する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 生活改善アプローチのガイドブックやマニュアルの内容に3つのグッドプラクティスが取りまとめられる。 案件終了までにパイロット市のグッドプラクティス共有イベントが各パイロット市ごと、各県ごとに、それぞれ1度ずつ行われる。 パイロット県において、新しく9市が生活改善アプローチ導入に関して興味を持つ。 パイロット市での経験を踏まえて改善されたガイドブックや教材が、2016年の起こりうる政権交代時に新市幹部や新市職員への研修で継続して活用される。 政権交代時80%以上の新市当局が旧当局より生活改善アプローチに関する文書の引継ぎが行われことを示す。 			<ul style="list-style-type: none"> 経験を取りまとめた文書 イベント報告書 イベント報告書 改善されたガイドブックや教材 改善されたガイドブックや教材を活用する研修の計画及び報告書 市幹部及び市職員へのインタビュー 引き継ぎ計画及び報告書 	
<p>活動</p>	<p>項目</p>	<p>投入</p>			
<p>1-1.パイロット市において本プロジェクトのオーナーシップを高めるための啓発活動を、市役所による社会開発事業の関連省庁、市幹部及び市職員に対し実施する。</p> <p>1-2.市長、関連機関の県代表、中央政府、プロジェクトの調整委員会等の関係者の責任、義務、役割を明確にする。</p> <p>1-3. SEGEPLAN次官が中心となって、JCCを立ち上げ、調整業務を実施する。</p> <p>1-4 プロジェクトの代表が、市のコミットメントと参加を確認するための合意文書を各市の市長と締結する。</p> <p>1-5. SEGEPLANの県代表が中心となって、県調整委員会を立ち上げる。</p> <p>1-6. パイロット市において市長の責任のもとで市調整委員会を設置し、JCCで策定した年間計画に基づき、本プロジェクトのアクションプランを策定する。</p>	<p>要員</p>	<p>日本 (JICA)</p> <p>長期専門家 1名 (業務調整)</p> <p>短期専門家 2名 (必要に応じ)</p> <p>第三国専門家</p> <p>ローカルスタッフ</p>	<p>グアテマラ (SEGEPLAN)</p> <p>プロジェクトダイレクター1名</p> <p>プロジェクトマネージャー1名</p> <p>副プロジェクトマネージャー1名</p> <p>パイロット3県におけるSEGEPLAN事務所のコーディネーター (各県につき1名)</p>	<p>グアテマラ (市)</p> <p>市コーディネーター 各市1名</p> <p>各パイロット市計画局、女性課、生活改善普及員</p>	<ul style="list-style-type: none"> パイロット市における治安状況が著しく悪化しない。 パイロット市における普及員が継続的に雇用される。 自然災害(洪水、地滑り)がプロジェクトに大きな影響を与えない。
<p>1-7. 市役所による社会開発事業における組織間調整に関する市役所向けのガイドブックを作成する。</p> <p>1-8. 各パイロット市における市役所による社会開発事業のプロジェクトサイクルマネジメント実施状況についてモニタリング、評価を実施し、報告書を作成する。</p> <p>1-9. エンドライン調査を行い、プロジェクトの結果を取りまとめる。</p>	<p>機材</p>	<p>各市の情報網整備のための機器</p> <p>車輦2台</p>	<p>プロジェクトに必要な機材</p>	<p>プロジェクトに必要な機材</p>	
<p>2-1.自治体の能力評価結果を見直す。</p> <p>2-2. 市が市役所による社会開発事業を実施するためにSEGEPLAN及び関連省庁が策定した手続き、指針、マニュアル、研修教材を見直す。</p> <p>2-3.2-2を踏まえ、手順及びフォーマットにつき補完の要否につき検討を行う。</p>					
<p>2-4. 市役所による社会開発事業のプロジェクトサイクルマネジメント手法に関する手順やフォーマットを補完するためのガイドブックや教材を作成する。</p> <p>2-5. パイロット市でのプロジェクトに関する経験に関する情報を収集、分析する。</p> <p>2-6. SEGEPLANはプロジェクトで作成したガイドブック、教材を承認し、関連機関と共有する。</p>	<p>施設</p>	<p>なし</p>	<p>オフィススペース、駐車場等</p>	<p>オフィススペース、駐車場等</p>	

<p>3-1. 関連省庁職員、市役所職員、関係機関等の関係者に対する研修計画（含：モニタリング計画、文書管理基準、生活改善グループの能力診断基準、研修のフォローアップ）の作成を行う。</p> <p>3-2. 3-1の研修計画に基づき研修（市役所による社会開発事業のプロジェクトサイクルマネジメント、生活改善アプローチ等）を実施する。</p> <p>3-3. 国内外の先進事例視察を行う。</p> <p>3-4. 3-1で策定した計画に従って、研修成果をモニタリングする。</p> <p>3-5. プロジェクト終了後における持続的にパイロット市向けに研修を実施する機関を特定し、研修実施案を作成する。</p>	<p>研修員 受入</p>	<p>本邦研修 第三国研修 現地研修</p>			
<p>4-1. 市の関係部署に対して、文書管理に関する技術的支援を行う。</p> <p>4-2. パイロット市が地方自治体計画(PGL)と関連づける努力を行いながら、年次計画(POA)及び予算に社会開発に貢献する市役所によるプロジェクトを含める。</p> <p>4-3. パイロット市における優先されたコミュニティの住民に対し、生活改善アプローチについての啓発活動を実施する。</p> <p>4-4. パイロット市のコミュニティにおいて生活改善アプローチを使用した問題・課題を把握するためのイベントを支援する。</p> <p>4-5. パイロット市のコミュニティにおいて4-4.で把握された問題解決に対し、パイロットとなる市役所による社会開発事業の活動が策定される。</p> <p>4-6. パイロットプロジェクトを実施する。</p>	<p>費用</p>	<p>現地活動費</p>	<p>資機材購入に係る税金支払い、プロジェクト運営コスト</p>	<p>集団研修参加に必要な市職員の交通費 社会開発事業の実施資金</p>	
<p>5-1. 関係機関からの支援を受けつつ、パイロット市のコミュニティに対し、市役所による社会開発事業及び生活改善アプローチに関する啓発活動を実施する。</p>					
<p>6-1. 経験共有イベント開催の計画書を作成する。</p> <p>6-2. 先進事例やパイロット市の経験を共有するためのイベント（ワークショップ等）を開催する。（進捗についての情報を含む）</p> <p>6-3. 各パイロット市での市役所による社会開発事業に係る計画策定、予算、実施、M&Eの改善促進のため、各市の成果を発表しあうコンテストを行う。</p> <p>6-4. パイロット市で実施した市役所による社会開発事業のグッドプラクティスを取り纏め、普及セミナーを開催する。</p> <p>6-5. 6-2の結果及び6-3、6-4で取り纏めたグッドプラクティスをSEGEPLANのHPIに掲載する。</p> <p>6-6. 2016年の政権交代時に、パイロット地域の3県において、新しい市長、市幹部、市計画局職員を対象に、プロジェクトで作成されたガイドブックや教材を用いて研修を行う。</p>				<p>協力機 関 社会開発省、教育省、農牧省、保健省、大統領府調整庁、食糧安全保障庁、農務庁、地方振興庁、国家行政庁、市長連合、</p>	<p>前提条件 SEGEPLAN以外の本プロジェクトの関連省庁（例：社会開発省）が特定され、本プロジェクトに協力することの同意が取り付けられる。</p>

※1:「市役所による社会開発事業」とは生活改善アプローチを適用し、住民のベーシック・ニーズに対応し、住民自身が優先事項と判断した、市役所が他の機関と調整しながら行う事業。

※2:一連のプロジェクトサイクルマネジメントには、計画策定、予算、実施、M&E（モニタリング、評価）を含む。

※3：市民を対象として市役所が作成する文字、数字、図を使った文書が、対象となる市民に知らせるべき内容を十分に含んでいるか、どれだけ対象となる市民にわかりやすいように作成されているか、どれだけ対象とする市民に届いているか等を確認すると共に、市役内で市役所職員が利用する行政文書の記録・保管・参照・廃棄が適切に行われており、政権交替において適切な引き継ぎが行われるか、等の診断基準をプロジェクトのベースライン調査実施前に設定する。

グアテマラ国地方自治体能力強化プロジェクト
終了時評価 評価グリッド

1. プロジェクトの実績 (現地調査前に確認できた情報を含む)

プロジェクトの要約	指標	必要なデータ	データ収集方法
上位目標 パイロット市において市民の生活状況が改善される	2020 年末において、パイロット市の住民の生活状況(教育、保健・衛生、住居、食糧安全保障等)がプラスに変化する	市運営ランキングの一項目である「公共サービス」のうち該当指標(2013 年、2015 年)	Segeplan からの提供資料
		生活改善アプローチを活用した社会開発プロジェクト実施によりもたらされた変化	普及員・専門家への質問票/インタビュー、既存報告書のレビュー
			プロジェクトからの提供資料(コミュニティの現状調査)
プロジェクト目標 パイロット市において市役所による社会開発事業*1 の計画策定・予算化・実施・M&E が改善する	1. 本プロジェクトで作成したガイドブックに記載されたプロセスと手続きに従い実施・運営される生活アプローチを取り入れたプロジェクトが、2016 年の市政予算に前年と比較し多く採択される	各パイロット市において、本プロジェクトで作成したガイドブックに記載されたプロセスと手続きに従って実施され、生活改善アプローチを取り入れたプロジェクトのうち、市政予算に反映されたプロジェクトの数	プロジェクトからの提供資料
	本プロジェクト終了までに、生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業が実施されたコミュニティのコミュニティ開発審議会のメンバーのうち、80% 超が社会開発事業の実施体制が改善したと回答する	生活改善アプローチを取り入れたプロジェクトの実施体制の改善程度・内容に対する Cocode メンバーの見解	Cocode メンバーへのインタビュー
成果 1. 生活改善アプローチを取り入れた市役所による社会開発事業の実施体制のためのマネジメント枠組みが構築される	1.1. プロジェクト終了時に生活改善アプローチを取り入れた市役所による社会開発事業実施における SEGEPLAN の責任、役割を記載した文書が作成されている	作成中のプロジェクト終了戦略 (Segeplan の責任、役割が記載されている文書)	プロジェクトからの提供資料
	1.2. 関係組織間の調全体制を記載した正式文書がそれぞれの市で作成される	各パイロット市で、関係組織間の調全体制・方法を記載した文書	プロジェクトからの提供資料
	1.3 市に対する政府技術分野機関からの技術支援が増加する	各市において生活改善アプローチを取り入れたプロジェクトの計画・実施において、外部関係機関から技術支援を受けたケース	プロジェクトからの提供資料
2. 自治体の能力評価結果及び管轄事項に基づき、市役所による社会開発事業にかかるプロジェクト	2.1 プロジェクト終了までに市長、市幹部、市役所技術職員を対象とする、生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマ	市長、市職員(技師含む)が利用できる資料	プロジェクトからの提供資料

サイクルマネジメント ² の手法が体系化される	ネジメント手法に関するガイドブック及び教材が提供可能な状態になる。		
	2.2 プロジェクト終了までに市普及員を対象とする、生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメント手法に関するマニュアル及び教材が提供可能な状態になる。	普及員が利用できる資料	プロジェクトからの提供資料
	2.3 市長、市幹部、市役所技術職員を対象とした文書管理に関する一連の教材が確立している。	文書管理に関する資料	プロジェクトからの提供資料
3. パイロット市の市幹部、市役所職員の市役所による社会開発事業に係るプロジェクトサイクルマネジメントについての知識が向上する	3.1 プロジェクト終了までに、パイロット市において、市幹部、市職員、地域リーダーを対象に計画された研修の80%が実施される	研修計画と実施結果の対比	プロジェクトからの提供資料
	3.2 プロジェクト終了までに、各パイロット市における研修に研修対象者の90%以上が参加する	研修の対象者数と出席者数の対比	プロジェクトからの提供資料
	3.3 研修終了時の理解度テストの結果、受講者全体の80%が合格している	普及員研修での理解度テストの合格率	プロジェクトからの提供資料
	3.4 プロジェクト終了までに持続的に各パイロット市が入手できる研修機関、コースが決定される	プロジェクト完了後に各パイロット市が受講可能な研修機関・コースのリスト	プロジェクトからの提供資料
4. パイロット市の市長、市幹部、市役所職員の生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業のプロジェクトサイクルマネジメントの実施能力が向上する	4.1 各パイロット市において生活改善アプローチを取り入れた社会開発事業の75%が成果2で取りまとめられた手順及びフォーマットに則って実施されている	本プロジェクトで作成したガイドブックに記載されたプロセスと手続きに従って実施されプロジェクトの数(割合)	プロジェクトからの提供資料
	4.2 少なくとも16の生活改善アプローチを実践するグループが、活動の計画、実施、モニタリング、評価を行う	計画、実施、モニタリング、評価を行う生活改善グループの数はいくつあるか	プロジェクトからの提供資料
	4.3 プロジェクト終了までに全てのパイロット市において、文書管理が実践され、プロジェクトで作成する文書管理状況基準に基づく診断結果が1段階以上あがる	各市における、社会開発事業マネジメントに関する文書管理の状況(必要な情報が含まれているか、市民にわかり易いものか、市民からのアクセスはどうか、不足なく引継ぎがされているか)	JICA 専門家、市長への質問票/インタビュー
5. パイロット市における市役所に	5.1 パイロット市において、さらに16コミュニティが	生活改善アプローチ導入に関心を示したコミュニティの数	プロジェクトからの提供資料、普及

よる社会開発事業のアプローチの理解が促進される	生活改善アプローチ導入に関して興味を示す		員への質問票
6. パイロット市から得られた先進事例(グッドプラクティス)と経験をパイロット市及びその他の市で共有するための仕組みが構築され、機能する	6.1 生活改善アプローチのガイドブックやマニュアルの内容に3つのグッドプラクティスが取りまとめられる	ガイドブック等に取り込まれたグッドプラクティスの数	プロジェクトからの提供資料
	6.2 案件終了までにパイロット市のグッドプラクティス共有イベントが各パイロット市、各県で、それぞれ1度ずつ行われる	各パイロット市において開催されたグッドプラクティス共有イベントの数	プロジェクトからの提供資料
	6.3 パイロット県において、新しく9市が生活改善アプローチ導入に関して興味を持つ	生活改善アプローチ導入に関心を示した市の数	プロジェクトからの提供資料
	6.4 パイロット市での経験を踏まえて改善されたガイドブックや教材が、2016年の起こりうる政権交代時に新市幹部や新市職員への研修で継続して活用される	交代のあった市長や職員の「社会開発事業ガイドブック」に関する理解(=経験普及に必要な知識の有無)	プロジェクトからの提供資料、市長・市職員へのインタビュー
	6.5 政権交代時80%以上の新市当局が旧当局より生活改善アプローチに関する文書の引継ぎが行われことを示す	市長が交代したパイロット市における、生活改善アプローチに関する文書の引継ぎ状況が行われたか	市長、職員(技師)、普及員へのインタビュー

2. プロジェクトの実施プロセス

調査項目		必要なデータ	情報源	データ収集方法
大項目	小項目			
活動の実施状況	成果1~6に対する活動は計画どおりに実施されたか	活動の実施状況と遅れがあった場合の原因	JICA 専門家、市職員(技師)、普及員	質問票/インタビュー
	技術移転の方法に問題はなかったか	技術移転の対象と内容、(あれば)課題	JICA 専門家	質問票/インタビュー
事業マネジメント	到達目標は関係者間で明確に共有されていたか	関係者間のPDMの理解内容	Segeplan 本庁・県支所、市長、JICA 専門家	質問票/インタビュー
	活動の計画・実施は誰がイニシアチブを取って進めていたか	詳細活動計画の策定と確認プロセス	Segeplan 本庁、市長、JICA 専門家	質問票/インタビュー
	活動の実施状況や成果産出の把握・報告はどのような形で行われていたか	活動実施結果のモニタリング方法(収集、分析)	Segeplan 本庁、市長、普及員、JICA 専門家	質問票/インタビュー
	活動実施における問題はどのように対処されていたか	活動実施に問題があった場合の問題解決方法	Segeplan 本庁、市長、JICA 専門家	質問票/インタビュー

	中間レビューの提言は実行されたか	提言の実行状況	JICA 専門家	質問票／インタビュー
	計画変更(PDM 変更)は適切に行われたか	PDM 変更のプロセス(誰のイニシアチブにより、どのような手続きで行われたか)	Segeplan 本庁、市長、JICA 専門家	質問票／インタビュー
	プロジェクト内外のコミュニケーションは適切であったか	メンバー間の情報共有のタイムリーさ	Segeplan 本庁・県支所、市長、市職員(技師)、普及員、JICA 専門家	質問票／インタビュー
グアテマラ側のプロジェクトに対する認識	グアテマラ側のプロジェクトに対する認識は高かったか	プロジェクトの重要性の認識	Segeplan、市長	質問票／インタビュー
		グアテマラ側人員の活動取組み状況	Segeplan、市長、普及員、JICA 専門家	質問票／インタビュー

3. 評価 5 項目

(1) 妥当性

評価設問		必要なデータ	情報源	データ収集方法
大項目	小項目			
プロジェクトの目標はグアテマラの開発政策と合致しているか	地方自治体による社会開発事業の運営能力の強化は、グアテマラの開発政策に合致しているか	国家開発計画(プロジェクト期間に有効な計画)の該当部分	「国家政策戦略」、「国家開発計画」	資料レビュー
プロジェクトの目標は受益者の開発ニーズと合致しているか	地方自治体による社会開発事業の運営能力の強化は、地方自治体やコミュニティ住民の開発ニーズに合致しているか	地方自治体による社会開発事業の運営状況と改善ニーズ	Segeplan 本庁・県支所、市長	質問票／インタビュー
	プロジェクトが目指す社会開発事業による生活状況の改善はコミュニティ住民のニーズに合致しているか	農村部の開発ニーズ(生活状況)	Segeplan 本庁・県支所、市長	質問票／インタビュー
プロジェクトの目標は日本の援助政策と合致しているか	地方自治体による社会開発事業の運営能力の強化は日本の対グアテマ支援政策と合致しているか	対グアテマラ国別援助方針の該当部分	「対グアテマラ国別援助方針」(2013年)	資料レビュー
プロジェクトは課題開発の手段として適切なアプローチであったか	農村部のコミュニティ住民の生活状況の改善に向けて、地方自治体による生活改善アプローチを用いた社会開発事業の実施というアプローチは適切であったか	地方自治体による生活改善アプローチを用いた社会開発事業の実施というアプローチは適切であったか	JICA 専門家、産業開発・公共政策部、グアテマラ事務所、パイロット市の市長、市職員(技師)	質問票／インタビュー
	ターゲットグループの選定は適切か	パイロット自治体の特徴、今後の波及展開の可能性	JICA 専門家	質問票／インタビュー
	日本の技術の比較優位性はあったか	生活改善アプローチの経験	事前評価報告書等の既存資料	資料レビュー

(2) 有効性

調査項目		必要なデータ	情報源	データ収集方法
大項目	小項目			
完了時までプロジェクト目標は達成される見込みか	各パイロット市において、①本プロジェクトで作成したガイドブックに記載されたプロセスと手続きに従って実施され、②生活改善アプローチを取り入れたプロジェクトの件数は前年度から増加したか(増加する見込みか)	各パイロット市において、①本プロジェクトで作成したガイドブックに記載されたプロセスと手続きに従って実施され、②生活改善アプローチを取り入れたプロジェクトの件数	プロジェクトの実績として確認	N/A
	各パイロット市の、生活改善アプローチを取り入れたプロジェクトの実施体制は改善されたか(改善する見込みか)	生活改善アプローチを取り入れたプロジェクトの実施体制の改善程度・内容に対する Cocode メンバーの見解	プロジェクトの実績として確認	N/A
プロジェクト目標は成果を通じて達成されるものか	成果 1~6 とプロジェクト目標の間には、手段-目的のロジックの関係があるか	成果(体制強化、手法開発、市政府の能力強化、コミュニティの意識啓発、他コミュニティ・他市との経験共有)とプロジェクト目標(パイロット市の事業運営の改善)の関係	JICA 専門家、Segeplan 本庁	質問票/インタビュー
プロジェクト目標の達成に影響した外部要因はあったか	(外部条件) パイロット市への予算配分は大きく減少していないか。している場合、生活改善アプローチを取り入れた事業実施に影響したか	プロジェクト活動への予算配分・措置	市職員(技師)、JICA 専門家	質問票/インタビュー、質問票/インタビュー
	(その他の要因) その他、生活改善アプローチを取り入れた事業実施に影響した外部要因はあったか	生活改善アプローチを取り入れた事業実施に影響した外部要因	市職員(技師)、普及員、JICA 専門家	質問票/インタビュー

(3) 効率性

調査項目		必要なデータ	情報源	データ収集方法
大項目	小項目			
完了時まで成果は計画どおりに産出される見込みか	生活改善アプローチを利用した社会開発事業実施のためのマネジメントの枠組みは整備されたか(成果 1)	作成中のプロジェクト終了戦略(Segeplan の責任、役割が記載されている文書)	プロジェクトの実績として確認	N/A
		各パイロット市で、関係組織間の調整体制・方法を記載した文書	プロジェクトの実績として確認	N/A

		各市において生活改善アプローチを取り入れたプロジェクトの計画・実施において、外部関係機関から技術支援を受けたケース	プロジェクトの実績として確認	N/A
	市役所による社会開発事業にかかるプロジェクトサイクルマネジメントの手法は体系化されたか(成果 2)	市長、市職員(技師含む)が利用できる資料	プロジェクトの実績として確認	N/A
		普及員が利用できる資料	プロジェクトの実績として確認	N/A
		文書管理に関する資料	プロジェクトの実績として確認	N/A
	市長、市幹部・職員の、生活改善アプローチを利用した社会開発事業についての知識は向上したか(成果 3)	研修計画と実施結果の対比	プロジェクトの実績として確認	N/A
		研修の対象者数と出席者数の対比	プロジェクトの実績として確認	N/A
		普及員研修での理解度テストの合格率	プロジェクトの実績として確認	N/A
		プロジェクト完了後に各パイロット市が受講可能な研修機関・コースのリスト	プロジェクトの実績として確認	N/A
	パイロット市の市長、市幹部・職員の、生活改善アプローチを利用した社会開発事業のプロジェクトマネジメントの実施能力は向上したか(成果 4)	本プロジェクトで作成したガイドブックに記載されたプロセスと手続きに従って実施されたプロジェクトの数(割合)	プロジェクトの実績として確認	N/A
		計画、実施、モニタリング、評価を行う生活改善グループの数はいくつあるか	プロジェクトの実績として確認	N/A
		各市における、社会開発事業マネジメントに関する文書管理の状況(必要な情報が含まれているか、市民にわかり易いものか、市民からのアクセスはどうか、不足なく引継ぎがされているか)	プロジェクトの実績として確認	N/A
	パイロット市において、市役所による生活改善アプローチを利用した社会開発事業のアプローチはコミュニティに理解されたか(成果 5)	生活改善アプローチ導入に関心を示したコミュニティの数	プロジェクトの実績として確認	N/A
	パイロット市から得られた先進事例と経験をパイロット市内外で共有するための仕組みが構築されたか(成果 6)	ガイドブック等に取り込まれたグッドプラクティスの数	プロジェクトの実績として確認	N/A
		各パイロット市において開催されたグッドブ	プロジェクトの実績として確認	N/A

		ラクティス共有イベントの数		
		生活改善アプローチ導入に関心を示した市の数	プロジェクトの実績として確認	N/A
		交代のあった市長や職員の「社会開発事業ガイドブック」に関する理解(=経験普及に必要な知識の有無)	プロジェクトの実績として確認	N/A
		市長が交代したパイロット市における、生活改善アプローチに関する文書の引継ぎ状況	プロジェクトの実績として確認	N/A
成果産出に向けて、量・質・タイミングともに適切な投入が行われたか	グアテマラ側の投入は計画どおりであったか	投入(人員、業務費、施設・資機材等)の計画と実績の比較	Segeplan 本庁、市長、JICA 専門家	質問票/インタビュー
	グアテマラ側の投入は成果産出に照らして適切であったか	適切であったかどうかの見解(根拠含む)	Segeplan 本庁、市長、JICA 専門家	質問票/インタビュー
	日本側の投入は計画どおりであったか	投入(人員、業務費、施設・資機材等)の計画と実績の比較	プロジェクトからの提供資料	資料レビュー
	日本側の投入は成果産出に照らして適切であったか	適切であったかどうかの見解(根拠含む)	Segeplan 本庁、市長、市職員(技師)、JICA 専門家	質問票/インタビュー
成果産出に影響した外部要因はあったか	(外部条件) パイロット市における治安状況は大きく悪化していないか。している場合、活動実施に影響したか	治安状況の変化	JICA 専門家、市長、普及員	質問票/インタビュー
	普及員は継続的に配置されているか。していない場合、活動実施に影響したか	普及員の配置状況	JICA 専門家、市長	質問票/インタビュー
	パイロット市において大規模な自然災害(洪水、地すべり)は発生していないか。した場合、活動実施に影響したか	大規模な自然災害(洪水、地すべり)の発生状況	JICA 専門家、普及員	質問票/インタビュー
	(その他の要因) その他、プロジェクト活動実施に影響した要因はあったか	プロジェクト活動実施に影響した要因	JICA 専門家、普及員	質問票/インタビュー

(4) インパクト

調査項目		必要なデータ	情報源	データ収集方法
大項目	小項目			
上位目標は完了3~4年後	パイロット市において市民の生活状況は改	市運営ランキングの「公共サービス」の指標	Segeplan 提供資料	資料レビュー

に達成される見込みがあるか	善する見込みがあるか			
	生活改善アプローチを用いたプロジェクトを実施したグループやメンバーの生活状況は改善する見込みがあるか	生活改善アプローチを用いたプロジェクトを実施したグループやメンバーの生活改善状況	プロジェクトの実績(見込み)として確認	N/A
上位目標はプロジェクト実施の効果としてその発現が見込まれるものか	市役所による社会開発事業の運営が改善することにより、市民の生活状況が改善することが見込まれるか	プロジェクト目標と上位目標間のロジックの適切さ	JICA 専門家、市長、Segeplan 本庁・県支所	質問票／インタビュー
上位目標の達成に影響しそうな外部要因はあるか	(外部条件) 今後、市民の生活状況に影響する経済的要因はどのようなものがあるか	市民の生活状況に影響する可能性のある経済的要因	JICA 専門家、市長、Segeplan 県支所	質問票／インタビュー
	(その他の要因) その他、今後、市民の生活状況に影響する外部要因はあるか	市民の生活状況に影響する可能性のある外部要因	JICA 専門家、市長、Segeplan 県支所	質問票／インタビュー
上位目標以外に正負のインパクトはあったか	プロジェクト活動により、予期せぬ正負のインパクトはあったか	Segeplan(本庁・県支所)や市役所へのインパクト	市長、市職員(技師)、普及員、Segeplan 本庁・県支所	質問票／インタビュー
		予期せぬ正負のインパクト	JICA 専門家、市長、市職員(技師)、普及員、Segeplan 本庁・県支所	質問票／インタビュー

(5) 持続性

調査項目		必要なデータ	情報源	データ収集方法
大項目	小項目			
プロジェクトの効果が継続されるための条件は担保されているか (政策・制度面)	グアテマラ政府の、自治体による社会開発事業運営に関する政策に変更はないか	「国家開発計画」(2014 年)以降の政策の変更の可能性	Segeplan 本庁	質問票／インタビュー
	自治体による社会開発事業の運営能力を推進する政策・制度にどのようなものがあるか	地方自治体による社会開発事業の運営能力を推進する政策・制度の有無(有る場合のその内容)	Segeplan 本庁	質問票／インタビュー
(体制面)	完了後、自治体による社会開発事業の運営能力強化において Segeplan や市役所はどのような役割を担うか	自治体の社会開発事業の運営能力強化における Segeplan の役割	Segeplan 本庁・県支所、JICA 専門家、市長、市職員(技師)、普及員	
	各パイロット市において、普及員の業務時間は十分に確保されているか	普及員の業務分掌	JICA 専門家、市長、普及員	質問票／インタビュー

	各パイロット市において、今後普及員の配置はどのように計画されているか	今後の普及員の配置計画	市長、市職員(技師)、普及員	質問票/インタビュー
	各パイロット市において、今後、生活改善アプローチを用いた事業マネジメントに関する研修はどの機関の協力を得て実施される予定か	生活改善アプローチを用いた事業マネジメントに関する研修の委託機関の有無	市長、JICA 専門家	質問票/インタビュー
	各パイロット市において、コミュニティでの事業実施にあたり技術的支援が必要になった場合、どの機関からどのような支援が受けられるか	技術的支援を依頼できる機関の有無	Segeplan 本庁・県支所、市長、市職員(技師)、JICA 専門家	質問票/インタビュー
(技術面)	各パイロット市の市長・職員の生活改善アプローチを用いた事業マネジメントに関する知識は十分か	生活改善を用いた事業マネジメントに関する認識	市長、市職員(技師)、JICA 専門家、普及員	質問票/インタビュー
	各パイロット市の普及員の生活改善アプローチを用いた事業マネジメントに関する知識は十分か	生活改善を用いた事業マネジメントに関する知識、活動実施状況	市長、JICA 専門家、市職員(技師)、普及員	質問票/インタビュー
	各パイロット市において、今後人員(市長、職員、普及員)の交代・異動があった場合、生活改善アプローチを用いた事業マネジメントに関する研修をどのようなものが必要か	今後の生活改善アプローチを用いた事業マネジメントに関する研修計画	市長、JICA 専門家	質問票/インタビュー
	各市においてガイドブック、マニュアル等はアクセスし易い形で管理されているか	ガイドブックの管理状況、アクセス状況	市長、市職員(技師)、普及員	質問票/インタビュー
	完了後も質の高い普及員養成は継続されるか	完了後の普及員養成を担う研修機関のカリキュラム開発、講師育成状況	JICA 専門家、ダ・ヴィンチ大学	質問票/インタビュー
(財務面)	各パイロット市は社会開発事業実施のための予算を十分に確保しているか(今後確保できそうか)	各パイロット市の社会開発事業予算実績、今後の見込み	市長	質問票/インタビュー
	各パイロット市は普及員の配置・育成や活動実施のための予算を十分に確保しているか(今後確保できそうか)	各パイロット市の普及員の配置・育成や活動実施のための予算実績、今後の見込み	市長	質問票/インタビュー

