

Externe Zwischenevaluation
Projekt zur ländlichen Entwicklung und Stärkung indigener Gemeinden in Mexiko

Februar bis April 2019

Durchgeführt für Brot für die Welt



Evaluationsteam:

Christian Carlos Keil und María Cristina Safa Barraza

April 2019

1. Kurzbeschreibung des Evaluationsgegenstandes

Das Projekt wird von einer mexikanischen Nichtregierungsorganisation („Partnerorganisation“) im Süden Mexikos in 48 Gemeinden umgesetzt und konzentriert sich auf Maßnahmen zur ländlichen Entwicklung in indigenen Gemeinden. Die Partnerorganisation existiert seit Ende der 80er Jahre und arbeitet seit über zehn Jahren mit Brot für die Welt bzw. dem Evangelischen Entwicklungsdienst (vor der Fusion) zusammen. Das Projekt will einen Beitrag zur nachhaltigen und autonomen ländlichen Entwicklung indigener Gemeinden leisten. Dieser erfolgt in zwei Projektkomponenten, wobei der Schwerpunkt auf der ersten liegt: nachhaltige ländliche Entwicklung sowie juristische Begleitung indigener Gemeinden bei Landkonflikten. Neben agrarökologischen Techniken steht der Einsatz angepasster und ressourcenschonender technischer Innovationen sowie die juristische Begleitung von Gemeinden, die mit Landkonflikten konfrontiert sind, im Vordergrund. Zusätzlich werden von der Partnerorganisation auch Maßnahmen zur Nothilfe und zum Wiederaufbau nach Naturkatastrophen (Wirbelstürme, Erdbeben, Überschwemmungen) umgesetzt. Das Projekt mit einer Laufzeit von insgesamt drei Jahren und 9 Monaten baut auf einem Vorgängervorhaben auf und stellt damit die zweite Phase einer rund siebenjährigen Intervention durch die Partnerorganisation dar.

2. Ziele der Evaluierung und methodisches Vorgehen

Die Ziele der Zwischenevaluation waren: (1) die Feststellung der Ergebnisse und Wirkungen der Projektarbeit, (2) die Einschätzung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Ansatzes der Partnerorganisation sowie (3) die Formulierung von Empfehlungen für die Partnerorganisation sowie für künftige Projekte.

Methodisch wurden, neben der Dokumentenanalyse, die Feldbeobachtung und -begehung, die Befragung von Zielgruppen und zentralen Akteuren mittels offener Interviews sowie Gruppendiskussionen und Workshops mit der Partnerorganisation eingesetzt.

Eine Herausforderung für den Evaluationsprozess war, dass die besuchten Gruppen nur bedingt die Projektarbeit widerspiegeln, da sie beispielsweise schon lange vor Beginn der Projektlaufzeit mit der Partnerorganisation zusammengearbeitet haben. Dadurch wurde eine Zuordnung der Ergebnisse zur evaluierten Projektphase erschwert. Die teilweise lückenhafte Dokumentation der Arbeitsergebnisse im Bezug zu den Projektindikatoren beeinträchtigte die Bewertung der Zielerreichung.

3. Zentrale Erkenntnisse nach OECD-DAC Kriterien

Relevanz: Die Partnerorganisation reagiert direkt und nur auf Nach- bzw. Anfrage ländlicher Gemeinden oder Organisationen. Dadurch ist eine hohe Zielgruppenrelevanz gegeben. Die Arbeitsbereiche decken ein breites Feld ab und beinhalten: Ernährungssicherheit, Vermarktung landwirtschaftlicher Nischenprodukte, Stärkung der Identität und Organisation indigener Gruppen und Gemeinden, Ressourcenschutz, Sicherung kollektiver Landrechte und Wiederaufbauhilfe nach Naturkatastrophen.

Effektivität: Der Zielerreichungsgrad sechs Monate vor Projektende wurde als akzeptabel bewertet. Drei der sechs Indikatoren sind praktisch erfüllt, die andere Hälfte ist teilweise erfüllt. So wurden beispielsweise über 40 lokale Kleinprojekte zur Ernährungssicherheit und lokalen Entwicklung umgesetzt, zahlreiche agrarökologische Märkte und Messen organisiert, Kontakt zwischen Produzenten und Abnehmern aufgebaut, Netzwerke indigener Frauenorganisationen gefördert, sowie Gemeinden in Territorialstreitigkeiten juristisch begleitet, wobei drei Landkonflikte friedlich beigelegt werden konnten. Gründe für die eingeschränkte Bewertung sind zum einen, dass die Partnerorganisation sich im letzten Projektjahr verstärkt der Katastrophenhilfe widmete, da starke Erdbeben und Stürme die Region heimgesucht hatten, und zum anderen, dass die Dokumentation der

Ergebnisse der Projektarbeit nicht systematisch durchgeführt wurde. Weitere Schwächen wurden im Bereich Planung und Monitoring identifiziert: Bei der Projektformulierung wurden die einzelnen Wirkungsebenen nicht angemessen berücksichtigt, wodurch die Zielhierarchie des Projekts nicht klar und konsistent ist. Dadurch bestehen die meisten Indikatoren auf Output-Ebene und repräsentieren nicht ausreichend die anvisierten Ober- und Teilziele des Projektes. Ein Wirkungsmonitoring zur Beobachtung von Veränderungen auf strategischer Ebene wurde nicht umgesetzt.

Effizienz: Die Partnerorganisation bemüht sich um einen effizienten Mitteleinsatz und verfügt über eine professionelle Verwaltungseinheit. Außergewöhnlich und positiv hervorzuheben ist der hohe Eigenbeitrag der Partnerorganisation von 30% der Projektmittel, welcher über Dritt- sowie Eigenmittel finanziert wird. Da die Indikatoren nicht über eine zeitliche Dimension verfügen, lässt sich über die termingerechte Leistungserbringung keine Aussage treffen.

Entwicklungspolitische Wirkungen: Trotz der etwas verhaltenen Bewertung der Effektivität erzeugt die institutionelle Arbeit der Partnerorganisation langfristige Wirkungen, auch wenn diese nicht leicht nachzuzeichnen sind (z.T. aufgrund des fehlenden Wirkungsmonitorings). Die Partnerorganisation moderiert Prozesse, gibt Ideen, setzt Impulse und leistet Hilfe, wenn sie dringend benötigt wird und staatliche Institutionen nicht reagieren. Längerfristige Wirkungen sind hierbei etwa die Verbesserung der Teilhabe von Frauen innerhalb der Gemeinden oder die Vernetzung von ProduzentInnen wodurch neue Vermarktungswege und Absatzmöglichkeiten entstehen.

Nachhaltigkeit: Das Prinzip der Partnerorganisation, lediglich auf Anfrage tätig zu werden, trägt zur Nachhaltigkeit der Projektaktivitäten bei. Hinzu kommt, dass stets ein Eigenbeitrag der Zielgruppe in Form von Arbeit, Material, Verpflegung und teilweise auch Geldmitteln eingefordert wird. Dies trägt maßgeblich dazu bei, dass die Zielgruppen sich stark mit den Projektaktivitäten identifiziert, was für die Nachhaltigkeit von Entwicklungsprozessen unerlässlich ist.

4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Schlussfolgerung	Empfehlung
1. Allgemein	
Die Partnerorganisation ist eine außergewöhnliche Organisation, die einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung und Stärkung der indigenen ländlichen Gemeinden leistet.	Weiterhin die Arbeit der Partnerorganisation unterstützen und ihre Eigenheit respektieren. Im Gegenzug sollte sich die Partnerorganisation auch auf kritische und strategische Diskussionen mit Brot für die Welt einlassen.
Es besteht Potenzial zur Erhöhung des Nutzens von Projektevaluationen.	Das Potenzial von Projektevaluationen erhöhen, indem sie ggfs. mit der Projektplanung einer neuen Folgephase gekoppelt werden. So können ein Teil der Erkenntnisse und Empfehlungen der Evaluierung direkt und gemeinsam mit der Partnerorganisation umgesetzt werden.
2. Strategisch	
Komplizierter und fragmentierter Projektkontext. Teilweise zerstreute und weniger strategische, sondern taktische Maßnahmen der Partnerorganisation.	Weiterhin auf der Basis von Nachfrage der Zielgemeinden arbeiten, jedoch auch mehr auf die Begleitung und Moderation von überlokalen bzw. regionalen Prozessen hinwirken. Hierbei auch verstärkt und systematisch mit anderen Akteuren zusammenarbeiten.
Eine Vision bzw. Zukunftsvorstellung für die Entwicklungsprozesse in den indigenen Gemeinden ist bisher nicht	Die Partnerorganisation sollte eine Zukunftsvision erarbeiten, die wiederum als Grundlage für die Diskussion mit den Zielgruppen zur Entwicklung ihrer eigenen Zielvorstellungen verwendet wer-

Schlussfolgerung	Empfehlung
explizit ausgearbeitet.	den kann.
Mangel an Information und strategischem Monitoring in den zentralen Arbeitsbereichen des Projektes (z.B. Beiträge zum Ressourcenschutz, wirtschaftliche Effekte, Produktivität, Ernährungssicherheit etc.).	<p>Innerhalb der Partnerorganisation sollte das Wissensmanagement und das Wirkungsmonitoring verankert werden. Hierfür relevante Themengebiete bzw. Beobachtungsbereiche wären z.B.: Wirkungen der technischen Innovationen und regionalen Innovationszentren; Ernährungssicherheit und -souveränität; weitere Aspekte wären noch zu definieren.</p> <p>Über den Kontakt zu Universitäten und anderen Bildungsinstitutionen könnten angewandte Forschungsarbeiten zu relevanten Themen initiiert werden, welche die Wissensbasis erweitern.</p>
Indikatoren sind nicht präzise genug, um das Projekt und seine Ziele angemessen und ausreichend zu spezifizieren.	Die Partnerorganisation sollte bei der Formulierung des künftigen Projektes begleitet werden, um einerseits die solide Planung desselben zu gewährleisten, andererseits aber auch die Kapazitäten der Partnerorganisation im Bereich Wirkungsorientierung und Projektplanung zu stärken.
Ungenügende Dokumentation der im Rahmen des Projektes erarbeiteten Ergebnisse und Produkte.	Systematische Verbesserung der Projektdokumentation und -berichterstattung.
Hohe interne Hierarchie bei der Partnerorganisation führt zu Abhängigkeit von Führungsriege und verminderter Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion.	Reduzierung der Arbeitsbelastung der Führung durch die Delegation von Aufgaben und Verantwortung.
	Einbeziehung weiterer interner und externer Personen zur strategischen Reflexion und Diskussion durch die Führung der Partnerorganisation.
Beispiellose, vorbildliche Erfahrung der Partnerorganisation zur Generierung eigener Finanzmittel vor dem Hintergrund des Rückzugs internationaler Geber in Lateinamerika.	Brot für die Welt sollte diese Erfahrungen nutzen, aufbereiten und mit anderen Partnern in der Region teilen, die vor finanziellen Herausforderungen stehen.
3. Technisch/inhaltlich/operativ	
Abwanderung, insbesondere der Jugend, als Realität und Herausforderung der ländlichen indigenen Gemeinden.	Künftig stärker auch die jüngere Generation als Zielgruppe ansprechen und hierbei auch Maßnahmen zur Einkommensgenerierung über innovative Produkte und Dienstleistungen und Alternativen zur Landwirtschaft in Betracht ziehen.
Gemeinden und Gruppen sind bei der Umsetzung finanzieller Projekte stark von der Partnerorganisation abhängig. Mexikanische Regierung will NGOs als "Zwischenhändler" ausschalten.	Gemeinden bei der Entwicklung, Beantragung und Umsetzung eigener Projekte verstärkt begleiten und die lokalen Kapazitäten in diesem Bereich stärken.
Geschlechtergleichstellung wurde bisher nicht systematisch von der Partnerorganisation in die Projektarbeit integriert.	Im Rahmen der Analysephasen potenzieller Zielgemeinden auch die Situation und Lebensverhältnisse der Frauen berücksichtigen und erheben, sodass diese gezielt berücksichtigt werden können.
Die Partnerorganisation hat eine beachtliche Kompetenz zur Katastrophenhilfe entwickelt und ist ein Schlüsselakteur in diesem Bereich auf bundesstaatlicher Ebene.	Die Diakonie Katastrophenhilfe sollte die Möglichkeiten erörtern, dieses Potenzial zu nutzen bzw. weiter zu stärken.

