

***Projekt zur Stärkung der Gemeindeentwicklung in Kuba***

***Externe Zwischenevaluation***



durchgeführt für Brot für die Welt von

---

**Dagny Skarwan y Roberto Sanchez**  
**Mai 2019**

---

## 1. Projektträger und Projektziele

Der Projektträger fördert seit 1995 kirchliche Entwicklungs- und Sozialarbeit in Kuba und hat in der Zusammenarbeit mit Brot für die Welt seit dem Jahr 2000 aus einer christlich-theologischen Perspektive neue Ansätze entwickelt, um lokale Kirchengemeinden in den Bereichen Ernährungssicherung und Umweltbewusstsein zu stärken. Das Zentrum hat sich mit seiner Bildungsarbeit und einem konsequenten agroökologischen Ansatz sowie durch die Verbreitung permakultureller Systeme und angepasster Technologien etabliert.

In der ersten bereits abgeschlossenen Projektphase (2014-2016) konzentrierten sich die Projektziele auf die Förderung von Agroökologie, Permakultur, Ökologie und gesunder Ernährung. In der zweiten laufenden Phase (2017-2019) setzt das Projekt Schwerpunkte bei der Erhöhung der eigenen Produktion von Nahrungsmitteln unter Anwendung angepasster Technologien zur Steigerung der Einkommen der Mitglieder der lokalen Gemeindegremien, der Promotor\*innen und sozial benachteiligten Familien in den Gemeinden. Ein weiteres Projektziel ist die Verbesserung der Geschlechterbeziehungen, die Verringerung von Gewalt und die Integration von Menschen mit HIV-AIDS und ihren Familien.

Die Partnerorganisation bietet soziale und diakonische Maßnahmen und ein breites und bewussteinbildendes Fortbildungsangebot für die den Gemeinden angeschlossenen Entwicklungsgremien an, um sie zur Eigeninitiative zu motivieren sowie Selbstvertrauen und Selbstverantwortung aufzubauen. Die lokalen Gremien sind das zentrale Bindeglied für die Zusammenarbeit mit den Kirchen/Gemeinden.

Kleinprojekte zur Einrichtung von Hausgärten und Tierzucht (Schweine, Hühner, Ziegen, Brunnenbau) und angepasster Technologie (natürliche Lebensmittelkonservierung, Tierhaltung, Saatgutvermehrung, ökologische Toiletten, Wasserfilter, Grauwassernutzung, energiesparenden Kochen) werden vom Zentrum fünf Jahre finanziell gefördert und begleitet.

Jährlich werden neue Gremien gebildet und Projekte erarbeitet, sodass das Zentrum derzeit über 46 aktive Kleinprojekte begleitet. 26 davon werden aus den Projektmitteln von Brot für die Welt finanziert. Ausgehend von dieser kollektiven Praxis soll eine Verbreitung der angepassten Technologien und alternativen Energiequellen stattfinden.

Das zweite Standbein der innovativen Gemeindegremien bilden die Promotor\*innen, die in den Bereichen Agrarökologie, Permakultur und Gesunde Ernährung jeweils mit Einführungs- und Aufbaukursen sowie jährlichen Austauschtreffen für ihre praktische Arbeit geschult werden. Die Promotor\*innen in Permakultur erhalten eine umfassende und zertifizierte Ausbildung. Sie entwickeln kontinuierlich ihre Systeme auf eigenen Parzellen weiter und dienen als Vorbild für die lokalen Gremien und andere Interessierte.

## 2. Zum Kontext

Die Projektregion gilt als eine der ärmsten des Landes und wurde historisch vernachlässigt. Das Arbeitsgebiet des Projektträgers erstreckt sich auf 30 Gemeinden. Die Insel wurde in den vergangenen Jahren vermehrt von heftigen Hurrikans heimgesucht, besonders der Hurrikan Matthew hat im Jahr 2016 beträchtliche und noch heute sichtbare Schäden angerichtet. Das Zentrum konnte in diesen durch Klimawandel hervorgerufenen Krisenereignissen und Notsituationen sowohl seine vielfältigen Beziehungen zu lokalen Stellen als auch eine Erweiterung des Projektbudgets nutzen, um mit den geförderten lokalen Gruppen die stark



betroffenen Kleinprojekte zumindest wieder teilweise in Stand zu setzen. Die Häufung dieser Klimaereignisse hat Umweltaspekte, den Wassermangel und die kleinbäuerlichen Produktionssysteme stärker in den Vordergrund der Projektarbeit gerückt. Trotz der politischen Veränderungen im Lande ist die Nahrungsmittelverfügbarkeit weiterhin knapp und unregelmäßig.

## 3. Ziele der Evaluation und methodisches Vorgehen

Die Evaluation bezog sich auf zwei Projekte: das bereits abgeschlossene Projekt, das von 2014 bis 2016 durchgeführt wurde, und das laufende Projekt (2017-2019). Die Zwischenevaluation des laufenden Projekts sollte die Strategien, die Zielerreichung und die unterschiedlichen Ebenen der Teilhabe von Zielgruppen und anderen Akteuren überprüfen und bewerten. Welche Wirkungen beide Projekte auf Gemeindeebene erreicht haben, sollte Gegenstand kritischer Reflexionen sein und als Grundlage für weitere Lernprozesse und die Planung einer kommenden Projektphase ab 2020 dienen. Dabei ging es dem Evaluationsteam nicht nur um quantitative Ergebnisse, sondern auch um die Qualität der Veränderungen und Faktoren, die zu diesen Veränderungen fördernd oder hemmend beigetragen haben und um die Ziele und Wahrnehmungen von Projektmitarbeiter\*innen und Mitglieder der Entwicklungskomitees.



Bereits bei der Vorbereitung der Evaluation konnte auf Grundlage der Projektdokumente und einer ersten Zielgruppenanalyse mit dem Partner ein Schema entwickelt werden, um den Beteiligungsgrad der 40 Gemeinden zu bewerten. Das ermöglichte es, fünf Wirkungsstufen zu unterscheiden. Wir führten in ausgewählten Gemeinden mit den Zielgruppen kleine Workshops durch und analysierten mit insgesamt 9 Gemeinden den Stand ihrer agroökologischen Projekte.

Es wurden mit drei sich im Aufbau befindlichen Netzwerken von Promotor\*innen jeweils Workshops abgehalten und Interviews mit Repräsentanten von regionalen öffentlichen Organisationen geführt. Die ersten Ergebnisse konnten gemeinsam mit dem Projektteam



besprochen und analysiert werden. Auf diese Weise wurde eine gute Annäherung an konzeptuelle und kontextuelle Sichtweisen der Partnerorganisation und ihrer Zielgruppen aus dem Blickwinkel ihrer eigenen lokalen Realitäten heraus sichergestellt.

#### 4. Zentrale Erkenntnisse nach den Evaluierungskriterien

##### RELEVANZ

Die Relevanz der Projektstrategie wird von den Gutachtenden bestätigt. Die konstante Nachfrage der lokalen Kirchengemeinden und von interessierten Personen in Hinblick auf eine Ausbildung als Promotor\*innen bestätigt die Relevanz des Projektes. Trotz der komplizierten politischen Konstellation in Kuba, die eine direkte formelle Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Sektor erschwert, sprechen zahlreiche Vertreter\*innen öffentlicher Programme und der lokalen politischen Führung mit Anerkennung über die Projekte des Zentrums und nehmen des Öfteren auch an den Veranstaltungen teil.

Die Partnerorganisation ist bei der Planung beider Projekte von Brot für die Welt beraten worden. Trotzdem zeigt besonders das erste Projekt gewisse Schwächen im Hinblick auf eine wirkungsorientierte Projektkonzeption. Die Planung des zweiten Projekts zeigt bereits ein verbessertes Wirkungsverständnis. Doch die Projektkonzeption und in der Folge die Umsetzung könnten bezüglich der Abfolge der Maßnahmen und deren Anpassung an die unterschiedlichen Fähigkeiten der seit Jahren bestehenden bzw. neuen Komitees noch verbessert werden.

##### EFFEKTIVITÄT

Die Evaluation hat die Erreichung der Ziele bestätigt. Die lokalen Komitees (mit 10-15 Mitgliedern) sind das zentrale Bindeglied zu den lokalen Kirchen. Sie bestehen zwischen ein und zehn Jahren. Das Interesse, an Fortbildungen des Zentrums teilzunehmen und das erworbene Wissen in ihren Gemeinden umzusetzen, ist größer in jenen Gemeinden, wo auch gleichzeitig Promotor\*innen der Agroökologie und Permakultur arbeiten.



Die Effektivität des Projekts und der Arbeit des Zentrums hängt stark von der Kontinuität und der Zusammensetzung der jeweiligen Komitees sowie ihrer Beziehungen zu den Gemeinden und anderen lokalen Organisationen ab. Dort wo Komitees sich aus einer breit gefächerten Vielfalt der Mitglieder, also nicht nur Kirchenmitgliedern, sondern auch Promotor\*innen und Funktionär\*innen unterschiedlicher Berufe zusammensetzen und sie von einem engagierten Pastors oder einer engagierten Pastorin geführt werden, erzielen Komitees mit ihren Kleinprojekten in den Dörfern bessere Ergebnisse.

Generell sind Frauen in den Komitees stark vertreten und haben sehr oft eine wichtige motivierende und tragende Rolle. Ihr Interesse dient der Fortbildung, dem sozialen „Engagement für die Bedürftigen“, aber auch dem Eigeninteresse, sich durch neue eigene Einkommensquellen etwas Unabhängigkeit zu erwirtschaften. Das Zentrum verfügt heute in jeder Provinz über einige hervorragend ausgebildete Promotorinnen der Agroökologie und Permakultur. In der Permakultur

wird darauf Wert gelegt, Ehepaare gemeinsam auszubilden, was zu einer veränderten Praxis der Arbeitsteilung in den jeweiligen Familien führen kann.

Obwohl gemäß Projektplanung nur 30 Dörfer einbezogen werden sollten, ist das Zentrum heute in insgesamt 40 Dörfern tätig. In 16 Komitees, d.h. in 40% der Gemeinden, erzielen die Beiträge des Projekts (Fortbildung, Finanzierung, Begleitung) gute bzw. sehr gute Resultate. Bei 60% der Komitees und deren Kleinprojekten erachtet das Zentrum eine stärkere Beratung und Begleitung als weiterhin notwendig, um die geplanten Ergebnisse und den angestrebten Nutzen der Projekte sowie breitere Wirkungen erzielen zu können.



Die Kleinprojekte laufen nach 5 Jahren Förderung aus. Für die bis dahin verbleibende Zeit fehlt derzeit noch eine Beratungsstrategie. Für das Zentrum besteht eine große Herausforderung darin, mit den Kirchenführern und Gemeindemitgliedern deren Haltungen und Einstellungen zur Gendergleichstellung und Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern anzusprechen.

Die Evaluierung kann das große Engagement und die hohe Qualität der Arbeit und Zusammenarbeit des Teams im Zentrums bestätigen. Durch die jährlichen Ausbildungskurse für Promotor\*innen, die als ehrenamtliche Multiplikator\*innen in den Bereichen biologische Landwirtschaft und Nahrungsmittelkonservierung angepasste landwirtschaftliche Praktiken und Technologien verbreiten sollen, hat sich ihre Zahl seit 2016 mehr als verdoppelt und erreicht inzwischen über 200 Promotor\*innen. Frauen stellen die Mehrheit der Mitglieder dar. Sie sind besonders als Promotor\*innen für gesunde Ernährung tätig, im Netzwerk Permakultur sind überwiegend Männer aktiv.

Das Projekt hat in seiner zweiten Phase seit 2017 insgesamt 9 thematische Netzwerke mit lokalen Stützpunkten in den Provinzen gegründet. Ein Netzwerk besteht seit 2008 aus 20 „ökologischen Promotor\*innen“. Sie setzen sich gegenüber den lokalen Autoritäten gegen die Verschmutzung ihrer Stadtteile und die wachsenden ungeordneten Mülldeponien ein.

Für das Zentrum ergibt sich eine konzeptionelle neue Herausforderung mit einem großen Potential: Die Promotor\*innen in den Provinzen stehen der Ausweitung ihrer Eigeninitiative und Verantwortung sehr positiv gegenüber, bedürfen aber noch einer starken Orientierung, um ein horizontales Netzwerk mit eigenen Zielen und ihrer Leitung entstehen zu lassen.

## **EFFIZIENZ**

Die Effizienz der Arbeit des Zentrums ist mit einem relativ geringen Projektbudget bemerkenswert hoch und auf ein großes Engagement der Mitarbeiter\*innen und der engen Zusammenarbeit mit den lokalen Komitees und Promotor\*innen zurückzuführen.

Das Team ist bemüht, die Qualität und Planung der Projektleistungen in den Dörfern stetig zu verbessern. Große Entfernungen zu den Projektgemeinden und geringe Transportmöglichkeiten erschweren die Arbeit vor Ort, haben aber auch zu einer steigenden Dezentralisierung der

Projektaktivitäten geführt. Während in der ersten Projektphase noch ein Großteil aller Fortbildungen in Santiago de Cuba im Zentrum selber stattgefunden hat, wird in der aktuellen Phase ein Teil der Kurse bereits in den Provinzen abgehalten.

The image shows a handwritten data table on a grid background. The table has multiple columns and rows of numbers. Some numbers are circled in blue or red ink. The columns appear to represent different categories or variables, though the labels are not clearly legible. The data is organized in a structured manner, typical of field research or monitoring data.

Das Zentrum verwendet eine Vielzahl von unterschiedlichen partizipativen Instrumenten und viel Zeit, um mit Promotor\*innen und lokalen Komitees regelmäßig Daten zu erheben. Jedes Komitee wird angeleitet kontinuierliche detaillierte Aufzeichnungen über ihre Ernteergebnisse, die Tierproduktion und die Verteilung der Produkte an bedürftige Familien zu machen. Die systematische Bewertung, das Vergleichen der Information und die Nutzung dieser Informationsfülle stellt noch eine wichtige Herausforderung dar.

## WIRKUNGEN

Die wichtigsten entwicklungspolitischen Wirkungen sind die Stärkung der Kompetenzen der Mitglieder der lokalen Strukturen und der Promotor\*innen, damit sie andere Personen und Gruppen anleiten, ihre Ressourcen besser und kreativer nutzen. Dabei spielt die Solidarität innerhalb der Gruppen eine bedeutende Rolle.

Die Weitergabe von Wissen stellt ein großes Potential dar, ebenso wie die Zusammenarbeit von Promotor\*innen mit den lokalen Komitees. Dabei geht es vielen Promotorinnen nicht nur um ein stärkeres Umweltbewusstsein oder um Einkommenssteigerungen, sondern um die Überwindung von Hoffnungslosigkeit und die Gewinnung von Perspektiven.

Bei rund 40% der Komitees können längerfristige Wirkungen bei der Verfügbarkeit von Lebensmitteln festgestellt werden.

Wenige Hinweise haben wir für eine breite aktive Einbeziehung von Jugendlichen gefunden. Geringe Wirkungen sind bei der Reduktion von Gewalt in den Familien bzw. gegenüber Frauen festzustellen. Mehr Aufmerksamkeit sollte der Veränderung der tradierten Rollenbilder gegeben werden.

## NACHHALTIGKEIT

Permakulturelle Systeme, agroökologische Praktiken und angepasste Technologien sind auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Die Haltung des Teams, aus Fehlern kontinuierlich zu lernen und sich kritisch mit den Promotor\*innen über die jeweiligen Resultate auszutauschen, sind ein wichtiger Bestandteil der Organisationskultur und fördern generell die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse der Kleinprojekte.



## 5. EMPFEHLUNGEN

Die Gutachtenden empfehlen, die Arbeit mit Frauen und Männern zu Genderfragen auszubauen, mehr junge Menschen für die lokalen Komitees zu gewinnen, das Fortbildungsangebot besser zu strukturieren, die Situationsanalysen zu Projektbeginn zu vertiefen und die Planung der Projekte breiter anzulegen.

In den letzten Monaten der laufenden dreijährigen Projektphase sollte die technische Begleitung der Kleinprojekte gestärkt werden. Die Promotor\*innen sollten beraten werden, wie sie am besten die Multiplikation ihrer Praktiken in Agroökologie und Permakultur planen und anderen interessierten Personen in den Dörfern näherbringen könnten. Die Erarbeitung geeigneter Materialien wird von Promotor\*innen und lokalen Komitees angefragt.

Eine weitere große Herausforderung für die Komitees und die entstehenden Netzwerke besteht in der Vernetzung mit anderen Akteuren, Gruppen und Kooperativen sowie mit den Kommunen. Genau diese Anknüpfungspunkte sollen in Zukunft mehr genutzt werden, um die Anwendung der agroökologischen Praktiken und Technologien einem breiteren Nutzerfeld zugänglich zu machen (Produktionsketten, Kleingewerbeförderung, lokale Märkte).

Weitere Empfehlungen betreffen die Verbesserung der Instrumente und Methoden zur Situationsanalyse, Datenerhebung und Erstellung von zielgruppennahen Baselinestudien und zur Erhebung von Daten für das Wirkungsmonitoring. Wichtig ist auch die Straffung und Integration eines für die Projektsteuerung nützlichen und auf Lernen ausgerichteten Monitoringsystems, bei dem die Projektbeteiligten und Netzwerke einbezogen werden.

