

Stellungnahme zur Mid-Term Evaluierung CINDE- Gewaltprävention in extrem von Gewalt betroffenen Stadtteilen von San Salvador, El Salvador (Projektnummer 1752)

Umsetzung der Empfehlungen der Mid-Term Evaluierung

1. Einleitung

Die externe Mid-Term Evaluierung des Projektes kam insgesamt zu guten Ergebnissen (siehe auch Zusammenfassung und Originalbericht auf Spanisch). Im Bereich der Zielgruppe, insbesondere der Anzahl zu erreichender Kinder und Jugendliche in Unterzielen 1.1. und 1.2., bestätigten die EvaluatorInnen, dass mit tdh vereinbarte Vorgehen der Verringerung der Zielgruppe. Die meisten Empfehlungen der EvaluatorInnen werden 2019 umgesetzt werden (siehe detaillierte Ausführungen weiter unten). Nur wenige Empfehlungen (Bsp.: „Rekrutierung eines externen Beraters zur Entwicklung von Instrumenten zur Evaluierung der teaminternen Leistung“, „Neuzuweisung von mehr Budget für die Erfüllung des Unterziels 3“ und „reduzierte Zielgruppennzahlen für Unterziel 2“) wurden nicht in die weitere Projektplanung aufgenommen. CINDE wird den Problemanzeigen in diesen Bereichen auf andere, kostengünstigere Weise begegnen (Details auf Seite 3 sowie 6, 7).

Die Evaluierung gab neben projektspezifischen Hinweisen auch Empfehlungen an tdh Deutschland in Bezug auf die Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln zur Verbesserung einer partizipativen Bedarfsanalyse vor Projektbeginn. An dieser Empfehlung wird im Rahmen der Erstellung einer partizipativen Toolbox und der Überarbeitung der Anforderungen an eine Baseline gearbeitet.

Zum Projekt: Das Projekt ist zum 01. November 2016 gestartet und wird am 31. Dezember 2019 enden. Die Zielgruppe setzt sich aus 2.300 Kindern und Jugendlichen sowie 400 Eltern und Bezugspersonen der Kinder und Jugendlichen zusammen, die aus vier Gemeinden der Metropolregion San Salvador kommen. Ziel ist es, die Kinder- und Jugendrechte sicherzustellen, durchzusetzen und auszuüben, insbesondere das Recht auf Schutz, integrale Entwicklung, Partizipation, Erholung und Spiel.

Die Mid-Term Evaluierung wurde zwischen den Monaten August 2018 und Februar 2019 durchgeführt und beinhaltet die Analyse des Projektkontexts, der Ziele und Grenzen der Evaluierung, der Ergebnisse der einzelnen Evaluierungskriterien (Relevanz/Kohärenz, Effizienz, Effektivität, Partizipation und Nachhaltigkeit) sowie die Analyse anderer Faktoren, die die Projektimplementierung beeinflusst haben, und der im Projekt angewendeten Methodik.

Nachdem die Empfehlungen dieser Bewertung sowohl vom technischen Team des Projekts

als auch von der Leitung von CINDE analysiert wurden, wurden gemeinsam mit tdh Strategien zur Einbindung der Empfehlungen entwickelt, die den Projekterfolg sicherstellen und die institutionellen Praktiken für zukünftige Anträge und Maßnahmen verbessern. Die Empfehlungen und ihre Umsetzung werden im Folgenden detailliert dargestellt:

2. Empfehlungen und Strategien zur Umsetzung der Empfehlungen

2.1. Relevanz und Kohärenz

Insgesamt wurde das Kriterium der Relevanz mit sehr zufriedenstellend beurteilt. Das Kriterium der Kohärenz dagegen wurde insgesamt mit zufriedenstellend bewertet.

Es wurden die folgenden zwei Schwachstellen identifiziert:

2.1.1. Schwachstellen bei der partizipativen Bedarfsanalyse, die differenzierte Umfrageinstrumente enthält und bei allen Munizipien des Projekts angewendet wird. Daher wird bei der Mid-Term Evaluierung empfohlen, die notwendigen personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen aufzubringen, die für die Konzeption und Umsetzung dieses partizipativen Umfrageinstruments notwendig sind. Die folgenden Strategien wurden institutionell etabliert:

- a) Schaffung einer unbefristeten Stelle als Projektleiter ab März 2019, dessen Funktion unter anderem die interne Evaluierung von Projekten und die Erarbeitung von Vorschlägen für Diagnosemaßnahmen mit partizipativem Ansatz, die Grundlage für die Konzeption neuer Projekte sind.
- b) Einbindung der bei der Base Line Studie entwickelten Werkzeuge und der bei der Base Line Studie erlernten und institutionalisierten Methodik in die Diagnosemaßnahmen.

2.1.2. Unzureichende personelle Ressourcen und kaum vereinbar mit der Anzahl der im Projekt vorgesehenen Aktivitäten zur Erreichung der Ziele und Unterziele des Projekts. Die Empfehlungen beinhalteten, dass CINDE in Absprache mit tdh Deutschland neue Werte für die Zielgruppe definiert, sodass die Indikatoren von den Unterzielen 1.1, 1.2 und 2 erreicht werden können. Dabei sei zu berücksichtigen, dass nur noch ein Projektjahr verbleibt und das technische Team bereits stark überlastet ist, was sowohl die Qualität als auch die Effektivität der erzielten Ergebnisse beeinflusst. Institutionell wurden folgende Strategien verfolgt:

- a) Es wurde mit tdh vereinbart die Zielgruppe zu verringern von 2000 auf 1000 Kinder und Jugendliche bei Unterziel 1.1 und auf 200 bei Unterziel 1.2. Die angestrebte Personenanzahl bei Unterziel 2 wurde nicht verringert, da eruiert wurde, dass es durchaus möglich ist, 400 Eltern und verantwortliche Erwachsene zu erreichen aufgrund der guten Ergebnisse der Strategie, die Veranstaltungen in den Schulen der Kinder und Jugendlichen durchzuführen.
- b) Einstellung von neuem Personal: Obwohl es sich nicht um eine Empfehlung der Mid-Term Evaluierung handelt, wurden zum 12. März zwei SozialpädagogInnen in Teilzeit eingestellt, um die Überlastung des Teams abzubauen und die Qualität

der Projektaktivitäten zu verbessern. Die SozialpädagogInnen sind dafür verantwortlich, die Projektimplementierung in den Gemeinden des Munizips Atutuxtepeque (wo der/die Fazilitator/in aus Mangel an Personal als Projektverantwortliche agiert) und den Gemeinden in Mejicanos (aufgrund der hohen Anzahl der Projektbeteiligten) zu unterstützen. Obwohl diese Personen Aufgaben der Projektabwicklung übernehmen, übernimmt CINDE die Kosten.

2.2. Effizienz

Dieses Kriterium wurde als sehr zufriedenstellend beurteilt. Nachfolgend werden die Empfehlungen zur Verbesserung der Beurteilung des Kriteriums erläutert und die implementierten Strategien dargelegt:

2.2.1. **Neuzuweisung von mehr Budget für die Erfüllung des Unterziels 3**, was für die Nachhaltigkeit des Projekts entscheidend ist. Die folgenden Strategien wurden etabliert:

- a) Obwohl dieser Aktivität keine weiteren Ressourcen zugewiesen wurden (Zwischenmahlzeiten oder Transport), wurde bei der Projektarbeit in jedem Munizip die Stärkung der Kommissionen priorisiert und jedes Team hat bereits eine Analyse durchgeführt und einen spezifischen Vorschlag erarbeitet zur Durchführung dieser Aktivität.

2.2.2. **Erweiterung des technischen Teams** um mindestens eine Person, die die logistischen Zuständigkeiten der verschiedenen Projektaktivitäten übernimmt; eine Fachkraft, die die Koordination der Projektaktivitäten in den Gemeinden des Munizips Ayutuxtepeque übernimmt, und eine sozialpädagogische Fachkraft, die die sozialen Fachkräfte des technischen Teams bei der Umsetzung und Logistik der Aktivitäten begleitet und unterstützt. Die folgenden Strategien wurden etabliert:

- a) Anstellung von zwei PädagogInnen in Teilzeit ab März 2019.
- b) Anstellung eines/r Logistikers/in ab Februar 2019.

2.2.3. Vereinheitlichung und Anwendung des Sicherheitsprotokolls. Folgende Strategien wurden implementiert.

- a) Die Erarbeitung wurde im Februar 2019 wiederaufgenommen.
- b) Die Zusammenarbeit mit dem Netzwerk der Verteidigerinnen der Menschenrechte wurde im Januar 2019 wiederaufgenommen.
- c) Die Verantwortung für die Fertigstellung des Sicherheitsprotokolls wurde der Projektleitung von CINDE übertragen; die Fertigstellung ist für April 2019 geplant.

2.2.4. Beauftragung eines/r **externen Beraters/in** zur Entwicklung von Instrumenten zur Evaluierung der teaminternen Leistung. Die bisherigen Evaluierungen basieren meistens auf persönlichen Einschätzungen, Felddaten und -beobachtungen. Die folgenden Strategien wurden implementiert:

- a) Der Empfehlung, eine externe Beratung zu beauftragen, wird nicht nachgegangen, da die Leitung der BMZ-Projekte in der Lage ist, die notwendigen Instrumente zu entwickeln. Die neuen Instrumente werden von der Projektleitung entworfen, validiert und bei der ersten Leistungsbewertung im Mai 2019 angewendet.

2.2.5. Konzeption einer guten Fortbildung für die Mitglieder des Projektteams, bei der diese bezüglich der anzuwendenden Methoden geschult werden und ein Handbuch erarbeitet wird, in dem die Funktionen, Ziele und erwarteten Ergebnisse eines jeden Teammitglieds sowie die administrativen und rechtlichen Konsequenzen bei Vertragsbruch festgelegt werden. Folgende Strategien wurden etabliert:

- a) Ausarbeitung eines Einarbeitungsprozesses für das Projekt: Im Februar nahmen die neuen Teammitglieder an einer Einführung unter der Leitung für BMZ-Projekte teil, bei der der Projekthalt, die auf den Zielen und erwarteten Ergebnissen basierenden strategischen und methodischen Leitlinien sowie die spezifischen Funktionen der einzelnen Mitglieder dargelegt und diskutiert wurden. Gleichermaßen wird jedes technische Team der Munizipien eine spezifische Einführung zu der Planung und Arbeitsdynamik in jedem Gebiet sowie zu den operativen Funktionen erhalten.
- b) Erarbeitung des Prozesses zur institutionellen Einführung: Die neuen Mitglieder haben an dem von der institutionellen Projektleitung geleiteten Einführung teilgenommen, bei der die Geschichte und Organisationsstruktur, die Kooperations- und Tätigkeitsbereiche, das Organigramm und die Kommunikationskanäle, die Arbeitsansätze und die allgemeine Methodik bei Projekten sowie die Regeln, Verantwortlichkeiten und Sanktionen bei Nichteinhaltung der Vorschriften prioritär behandelt wurden.
- c) Ausarbeitung des Prozesses zur administrativen Einführung: Die neuen Mitglieder erhalten von der administrativen Leitung und der Geschäftsleitung eine Einführung zu Aspekten der Anstellung und der Zahlungsmethoden; Feiertagen, Urlaub und Weihnachtsgeld; Rechten, Pflichten und Verboten; der allgemeinen Funktionsweise der Verwaltung sowie zur Beantragung und Nutzung institutioneller Ressourcen.

2.2.6. Verbesserung der **Effizienz bei der Vervollständigung der administrativen und internen technischen Online-Datenbank** des Projekts: es wird empfohlen sowohl technische Ausrüstung als auch die Bandbreite zu kaufen, die notwendig für eine angemessene Effizienz des Systems ist. Die folgenden Strategien wurden etabliert:

- a) Anschaffung neuer Computerausrüstung (Computer, Festplatte, USB).
- b) Einrichtung eines neuen Netzwerkservers mit spezifischen Funktionen zur Beschleunigung der administrativen Prozesse (Versenden von automatischen Dokumenten an bestimmte IPs, Arbeiten aus freigegebenen Ordnern usw.)

2.2.7. Schaffung **neuer Räume für die Selbstfürsorge des Teams und für den Austausch und Dialog** zwischen den Teammitgliedern, sodass Situationen des Unwohlseins, der Unbehaglichkeit oder der Frustration selbstbewusst sowie in einer sicheren und

horizontalen Umgebung vorgetragen werden können. Folgende Strategien wurden etabliert:

- a) Die monatlichen Sitzungen des technischen Teams wurden wieder aufgenommen, die 2017 durchgeführt wurden, 2018 dann aber wegen der hohen Arbeitsüberlastung nicht in vollem Umfang umgesetzt werden konnten.
- b) Die Anzahl der Treffen des technischen Teams mit den InstruktorInnen wurde erhöht. Um Überstunden zu vermeiden, werden die Stunden ausgeglichen, wenn die Treffen außerhalb der Arbeitszeiten stattfinden (nicht alle Projektteams haben die gleichen Arbeitszeiten).
- c) Die erste Selbstfürsorge des technischen Teams wird durchgeführt und es sind ebenfalls Veranstaltungen für das Team der InstruktorInnen geplant.

2.3. Effektivität

Insgesamt wurde dieses Kriterium als zufriedenstellend beurteilt. Nachfolgend werden die Empfehlungen zur Verbesserung der Beurteilung dieses Kriteriums erläutert und die implementierten Strategien dargelegt:

2.3.1. **Weiterbildungen** für das technische Team und die Instrukturen zu entwickeln zu Geschlechtergleichheit, Umgang mit Konflikten, Planung und Konzeption von Werkzeugen und Methoden sowie zu Techniken des Monitorings und der Evaluierung. Die folgenden Strategien wurden etabliert:

- a) Es werden insbesondere Weiterbildungen zum Umgang mit Konflikten durchgeführt, bei denen der Montessori-Ansatz verfolgt wird, ausgehend von der Vernetzung mit der internationalen Beratung „teach team“.
- b) In den anderen empfohlenen Bereichen ist keine Weiterbildung geplant, da im Jahr 2018 bereits Weiterbildungen in diesen Bereichen durchgeführt wurden.

2.3.2. Das technische Team und das Team der InstruktorInnen vernetzen sich nicht genug und agieren, vor allem in Bezug auf die Planung, sehr isoliert voneinander. Es ist wichtig **Mechanismen der Kommunikation und Koordination** zwischen den beiden Teams zu entwickeln, damit eine bessere Harmonisierung und Effektivität erzielt werden kann.

- a) Es werden zweimonatliche Monitoring- und Evaluierungstreffen geplant und festgelegt.
- b) Die gemeinsam definierten Kommunikationskanäle und -mittel werden wiederaufgenommen.

2.3.3. Um eine größere Effektivität bei den Ergebnissen zu erreichen, müssen beide Teams zusammen eine jährliche Planung aller durchzuführenden Aktivitäten für jedes Munizip durchführen, sodass die Unterziele 1, 1.2.1 und 1.2.2 erreicht werden. Dabei sollen die bei jeder Veranstaltung zu erreichende Ziele, die umzusetzenden Methoden und Techniken, die erwarteten Ergebnisse und die für die Durchführung aller geplanten Aktivitäten erforderlichen Ressourcen festgehalten werden.

- a) Im Februar sind bestimmte Tage für die gemeinsame Erarbeitung der methodischen und strategischen Planung für jedes einzelne Munizip vorgesehen.
- b) Arbeitsstrategien für Produkte und Erfüllung der Ziele werden definiert. Die Intervention in den Gruppen wird erst beginnen, wenn die methodischen Vorschläge vollständig vorliegen. Ebenso ist die Zahlung der Honorare von der Erfüllung der Vereinbarungen, der Ziele und der Ablieferung von Leistungen abhängig.

2.3.4. **Teilen der Pläne mit dem restlichen Team und Raum für Diskussionen** geben, sodass Vorschläge und Beiträge eingearbeitet werden können, die zur Erhöhung der Verantwortlichkeit für das Projekt und für dessen Ziele bei allen Mitarbeitenden, die an der Projektimplementierung beteiligt sind, beitragen.

- a) Im Februar finden zwei Teamtreffen zur Sozialisierung und Diskussion der gemeinsamen Methodik statt.
- b) Die Anzahl der Evaluierungs- und Monitoringtreffen in der Gruppe wird gegenüber der im Projekt vorgesehenen erhöht. Die nächsten Treffen sind für Mai 2019 geplant, nach zweimonatiger Intervention.

2.3.5. Die **pädagogischen Fähigkeiten der InstruktorInnen** der verschiedenen künstlerischen Disziplinen sollten bei deren Auswahl beurteilt und berücksichtigt werden.

- a) Der Vertrag des 2018 eingestellten Instructors für Zirkuskunst wird 2019 nicht verlängert und es wird stattdessen die Einstellung eines neuen Teammitglieds bevorzugt, das aufgrund seiner pädagogischen Fähigkeiten ausgewählt wird.
- b) CINDE berücksichtigt bereits die pädagogischen Fähigkeiten bei der Auswahl der künstlerischen InstruktorInnen, aber es existieren Schwachstellen bei der Implementierung des Ansatzes der Lebenskompetenz. Zur Lösung dieses Problems wird eine Beratung durch das technische Team und weitere Beratung durch die Projektleitung angeboten.

2.3.6. Entwicklung **differenzierter Methoden**, die an jede Gruppe entsprechend ihrem Alter und ihres Munizips angepasst sind.

- a) Diesem Vorschlag wird in Bezug auf die Gruppen psychosozialer Betreuung nicht nachgegangen. Bei der methodischen Gestaltung werden Techniken zur Anwendung auf intergenerationelle Gruppen vorgestellt.

2.3.7. **Ursachenanalyse im Team der geringen und unregelmäßigen Partizipation der Kinder und Jugendlichen in den Jugendkomitees** und Entwicklung von Strategien zur Motivation sowie zur Planung neuer Arbeitsstrukturen der Jugendkomitees gemeinsam mit deren Mitgliedern.

- a) Im Februar wird für jede Gruppe ein strategischer Plan entworfen, der auf den im Jahr 2018 festgestellten Ergebnissen und Schwierigkeiten basiert.

2.3.8. In Abstimmung mit tdh Deutschland **neue Werte für die Zielgruppen** definieren, die für die Erfüllung der Indikatoren erreicht werden sollen und die an die Gegebenheiten des technischen Teams und die noch verbleibende Zeit angepasst sind. Das technische Team muss viele Überstunden machen, um die Partizipation der Eltern und Bezugspersonen sicherzustellen und die Aktivitäten des **Unterziels 2** durchzuführen. Die Schulung der Eltern/Bezugspersonen muss außerhalb der regulären Arbeitszeit sowohl des technischen Teams als auch der Eltern stattfinden, was eine erhebliche Arbeitsbelastung bedeutet.

- a) Es wurde keine niedrigeren Werte für die entsprechende Zielgruppe des Indikators diskutiert, davon ausgegangen wird, dass durch die Arbeit in den Schulen, die erwartete Partizipation erreicht werden kann.
- b) Einstellung von neuem Personal für Ayutuxtepeque und Mejicanos: Dies wird die Arbeitsbelastung des technischen Teams verringern, da in diesen Munizipien weiterhin nicht nur in den Schulen gearbeitet wird, sondern auch in den Gemeinden.

2.3.9. **Entwicklung und Anwendung von Advocacy-Strategien** zur Veröffentlichung und Umsetzung der staatlichen Maßnahmen in Soyapongo, Ciudad Delgado und Ayutuxtepeque.

- a) Es wurden für jedes Munizip Strategien festgelegt, jeweils abhängig von den Kooperationsmöglichkeiten.
- b) Im Falle von Ciudad Delgado wurden in den ersten Monaten des Jahres 2019 die ausstehenden Politiken verabschiedet.

2.3.10. In den Gemeinden sollten die **Beziehungen mit den Gemeindevorständen und vor allem den Eltern/Bezugspersonen der Kinder und Jugendlichen**, die an den Workshops teilnehmen, **gestärkt werden**. Es ist notwendig, die Eltern und Bezugspersonen bei der Entwicklung der Workshops und der psychosozialen Begleitung mittels Gesprächen, spielerisch-feierlichen Treffen und persönlicherer Kommunikation (z.B. Anrufe oder Hausbesuche) miteinzubeziehen, um eine enge Beziehung aufzubauen, die die kontinuierliche Teilnahme der Kinder und Jugendlichen an den Projektaktivitäten sicherstellt.

- a) Es werden regelmäßigere Treffen mit den Gemeindevorständen abgehalten.
- b) VetreterInnen der Gemeindevorstände sind in den Kommissionen involviert.
- c) Es werden neue Schlüsselpersonen bei den Eltern/Bezugspersonen der am Projekt beteiligten Kinder und Jugendlichen identifiziert.
- d) Für das Follow-Up von Familienfällen werden spez. Besuchszeiten eingeführt, die eine stärkere Annäherung an die Eltern/Bezugspersonen ermöglicht.

2.3.11. **Die Beziehungen zwischen dem technischen Team/den Workshopleiter*innen und den LehrerInnen sollten gestärkt werden**, damit die Partizipation der Kinder und Jugendlichen aus den Schulen an den Projektaktivitäten gefördert wird.

- a) Im Rahmen der Abkommen mit den Projektschulen wird festgelegt, dass die LehrerInnen der Projektschulen aktiv in die Entwicklung der Workshops einbezogen werden.
- b) Den Projektschulen wird die Einbeziehung von TeilnehmerInnen und den Lehrkräften bei den Treffen der verschiedenen Disziplinen vorgeschlagen.

2.3.12. **Die Beziehungen zwischen dem technischen Team und den NachhilfelehrerInnen von CINDE müssen gestärkt werden**, indem regelmäßige Treffen zwischen den beiden Teams organisiert werden, bei denen die Projektziele und -fortschritte geteilt werden und Feedback-Mechanismen erarbeitet werden, die es beiden Gruppen ermöglichen Vorschläge oder Änderungen vorzunehmen.

- a) Es werden monatliche Monitoring- und Evaluierungstreffen abgehalten.
- b) Für die NachhilfelehrerInnen von CINDE sind spezifische Veranstaltungen zur Selbstfürsorge vorgesehen.
- c) Die spezifische Programmgestaltung der Räume wird gemeinschaftlich entwickelt.

2.4. Nachhaltigkeit

Dieses Kriterium wurde im Rahmen der Mid-Term Evaluierung als mäßig zufriedenstellend beurteilt. Um eine Nachhaltigkeit des Projekts zu erreichen, wurden auf Grundlage der Empfehlungen des externen Evaluierungsteams folgende Strategien vorgelegt:

2.4.1. Neuzuweisung von **finanziellen und personellen Ressourcen**, um zu erreichen, dass der Bau und die Instandhaltung von mindestens acht spielerisch-pädagogischen Räumen in den vier Gemeinden von den Kommissionen zum Schutz der Kinder- und Jugendrechte übernommen werden.

- a) Für jedes Munizip wird eine spezifische Strategie neu konzipiert, die 2019 priorisiert wird.

2.4.2. **Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen** für die Entwicklung von Advocacy-Strategien und die Vernetzung mit anderen Organisationen und wichtigen politischen AkteurInnen, um die Verabschiedung und Implementierung der bereits erarbeiteten Kinder- und Jugendschutzpolitiken voranzutreiben.

- a) Einrichten einer festen Stelle für die institutionelle Projektleitung, deren Funktionen die Entwicklung von Advocacy-Strategien umfassen.
- b) Dauerhafte Vernetzung von CINDE mit anderen Organisationen im Rahmen von Foren für politischen Dialog und Projekte der Lobbyarbeit.

Gertraud Matthias
-Referentin Kofinanzierung-
Osnabrück, 18.03.2019