



Zwischenevaluierung 2010 - Kurzbericht

Friedensentwicklung durch Förderung der Zusammenarbeit zwischen Staat und Zivilgesellschaft (CERCAPAZ), Kolumbien

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für
internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Stabsstelle Evaluierung

Postfach 5180
65726 Eschborn
T +49 61 96 79-1408
F +49 61 96 79-801408
E evaluierung@giz.de

Internet:
www.giz.de

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums
für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Erstellt durch:
Gutachter/-in: Viola Bölscher, Hernan Dario Correa

Dieses Gutachten wurde von unabhängigen externen Sachverständigen erstellt.
Es gibt ausschließlich deren Meinung und Wertung wieder.

Ort und Datum: Eschborn Juli 2011

**Tabellarische Übersicht
Zur Evaluierungsmission**

Evaluierungszeitraum	09/2010 – 06/2011, Feldphase 03/2011
Evaluierendes Institut / Consulting-Firma	Es handelt sich um eine Direktvergabe. Die Gutachter vertreten keine Consulting-Firma.
Evaluierungsteam	Viola Bölscher (Teamleiterin) Hernán Dario Correa

Zur Entwicklungsmaßnahme

Bezeichnung gemäß Auftrag	Friedensentwicklung durch Förderung der Zusammenarbeit zwischen Staat und Zivilgesellschaft (CERCAPAZ), Kolumbien
Nummer	Phase 1: 2006.2005.4 Phase 2: 2008.2183.5
Gesamtlaufzeit nach Phasen	8 Jahre, 3 Monate Phase 1: 01/2007 – 06/2009 Phase 2: 07/2009 bis 03/2012 Phase 3: 04/2012 – 03/2015 (voraussichtlich)
Gesamtkosten	Deutscher Beitrag: Phase 1: 13.500.000 EUR Phase 2: 10.000.000 EUR Es liegt keine Quantifizierung der Partnerleistung vor (Stellen von Büroräumen etc.).
Gesamtziel laut Angebot, bei lfd. Entwicklungsmaßnahmen zusätzlich das aktuelle Phasenziel	Ursprüngliches Gesamtziel: Für die Stärkung und Ausweitung von existierenden Friedensinitiativen relevante Akteure aus Staat und Gesellschaft setzen in ihren jeweiligen Rollen ihre Potenziale aktiv zur FE ein. Aktuelles Modulziel: Staatliche und nichtstaatliche Ak-

	teure kooperieren konstruktiv miteinander zur Friedensförderung und sozialen Inklusion
Politische(r) Träger	<i>Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional</i> , die dem Präsidentenamnt unterstellte Koordinationsstelle für die nationalen Sozial-, Friedens- und Entwicklungsprogramme und internationale Kooperation.
Durchführungsorganisationen (im Partnerland)	Nationales Planungsamt (DNP) mit seinen Abteilungen Regionalentwicklung (DDT), Recht und Sicherheit (DJS) und Stadtentwicklung und Umweltpolitik (DUPA) Umweltministerium.
Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen	Die ursprünglich vorgesehene Kooperation mit der KfW kam nicht zustande.
Zielgruppen laut Angebot	Gesamtbevölkerung: Kinder und Jugendliche, Frauen, Binnenvertriebene, Indigene sowie afro-kolumbianische Bevölkerungsgruppen.

Zur Bewertung

Gesamtbewertung <i>Auf einer Skala von 1 (sehr gut, ist deutlich besser als erwartet) bis 6 (das Projekt / Programm nutzlos, oder die Situation verschlechtert hat per Saldo)</i>	Stufe 2 gutes Ergebnis, ohne wesentliche Mängel
Individuelles Rating	Relevanz und Angemessenheit: Stufe 2; Effektivität und Deckungsgrad: Stufe 2; Impact: Stufe 3; Effizienz und Koordination: Stufe 2; Nachhaltigkeit: Stufe 3

Zusammenfassung

Die unabhängige **Zwischenevaluierung** des GIZ Programms CERCAPAZ zur Friedensentwicklung durch Förderung der Zusammenarbeit zwischen Staat und Gesellschaft in Kolumbien wurde von Viola Bölscher (Teamleitung) und Hernán Dario Correa im März 2011 durchgeführt. Diese Evaluierung war eingebettet in eine vorangegangene E-Val- Anwendung und eine nachfolgende Projektfortschrittskontrolle. Das Evaluierungsteam analysierte 12 der insgesamt 72 Veränderungsprojekte des Programms intensiver, um auf dieser Grundlage die Wirkungen des Programms bewerten zu können.

Seit Mitte 2010 vollzogen sich in Kolumbien **bedeutende soziale und politische Veränderungen**. Dazu gehören die Präsidentschaftswahlen und Wahlen der Obersten Gerichte, Fortschritte in der Diskussion über Menschenrechte, Binnenvertreibung, der Anwendung des Gesetzes zu Gerechtigkeit und Frieden, der Aufarbeitung der Verbindung zwischen Politik und paramilitärischen Strukturen sowie der Anwendung der Gesetze für die Entschädigung von Opfern des bewaffneten Konflikts einschließlich der Rückgabe von Land von heutigen Besitzern an vertriebene Familien. Diese positiv erscheinenden Entwicklungen begannen zum Ende der vorherigen Präsidentschaft, die von Polarisierung und Politisierung und einer Krise der staatlichen Institutionen – einschließlich der Judikative – geprägt war. Beziehungen zu den Nachbarstaaten sowie internationale Beziehungen waren davon ebenso betroffen wie die innere Verfasstheit des Landes. Konfliktrelevante Termini wie Menschenrechte, Binnenvertreibung und (bewaffneter) Konflikt können heute wieder benutzt und ihre Inhalte diskutiert werden. Gleichzeitig bleibt ein hohes Niveau an – wenn auch veränderter – Konfliktivität und Gewalt bestehen. Die Präsenz von kriminellen Organisationen, teils bestehend aus früheren und demobilisierten Angehörigen der paramilitärischen Organisationen, teils gewachsen aus dem Drogenhandel, erzeugen ein neues Anwachsen an Gewalt und Unsicherheit in weiten Teilen Kolumbiens. **Im Falle der beiden Schwerpunktregionen von CERCAPAZ, Nororiente und Oriente de Caldas kommen geopolitische Aspekte hinzu.** Die Region Nororiente liegt an der Grenze zu Venezuela. Die Region Oriente de Caldas ist für die nationale Ökonomie aufgrund des Kaffee-Exportes bedeutend. Beide Regionen umfassen ökologische Gebiete mit ökonomisch interessanten natürlichen Ressourcen. Im Nororiente sind Guerilla-Bewegungen neben der Präsenz neuer illegaler bewaffneter Gruppen (neoparamilitärische Gruppen) aktiv, die entsprechende sicherheitsrelevante Probleme hervorrufen. Es ist ein Anstieg von Konflikten aufgrund von Großprojekten (beispielsweise Wasserkraftwerke) zu verzeichnen. Ferner sind in beiden Gebieten Rechte von indigenen Völkern und von deklarierten Naturparks aufgrund der Gewalt von bewaffneten Gruppen und illegaler Naturnutzung betroffen.

Mangelndes Vertrauen zwischen der Zivilgesellschaft und dem Staat hat sich zu einem Hemmnis der konstruktiven Konfliktbearbeitung und Dialogentwicklung zwischen der Zivilbevölkerung und staatlichen Institutionen entwickelt. **Vertrauensbildung ist eine bedeutende Voraussetzung für die Friedensentwicklung.** Die an sich breite Friedensbewegung Kolumbiens bleibt angesichts ihrer Polarisierung fragmentiert. Eine nationale Friedenspolitik, die vorhandene Initiativen vereinen könnte und dadurch wirkungsvoller würde, fehlt bislang aufgrund der genannten Polarisierung.

Ausgangspunkte für den strategischen Ansatz von CERCAPAZ, das ursprünglich als Kooperationsvorhaben mit der KfW geplant war, sind die *Peace Building Needs*, die 2006 identifiziert wurden. Die erste Phase von CERCAPAZ begann im Januar 2007. Sie endete 06/2009 vorzeitig, da die geplante Kooperation zwischen KfW und GTZ aufgrund des Wunsches der kolumbianischen Seite, die KfW-Mittel u.a. auch in sogenannten „roten (Gefahren-)Zonen“ einzusetzen, nicht realisiert werden konnte. Die sich anschließende und umfassend modifizierte zweite Phase mit dem (auch für die 3. Phase empfohlenen) **Modulziel „Staatliche und nichtstaatliche Akteure kooperieren konstruktiv miteinander zur Friedensförderung und sozialen Inklusion“** endet im März 2012. Die sich daran anschließende Phase 3 wird voraussichtlich eine Laufzeit bis März 2015 haben. Das Programm (2. Phase) stützt sich auf **vier thematische Komponenten**: Komponente 1 „Demokratische Regierbarkeit und Legitimität“; Komponente 2 „Stärkung der Kapazitäten der Zivilgesellschaft zur Friedensentwicklung“. Komponente 3 „Nachhaltiges und friedensförderndes Management von Umwelt und natürlichen Ressourcen“, konzentriert sich auf Themen wie Management von Wassereinzugsgebieten und nachhaltiger Waldbewirtschaftung. Private Unternehmen werden sowohl durch Komponente 2 als auch Komponente 3 unter anderem durch Public Private Partnership (PPP) Projekte über menschenrechts- und sozialrelevante Themen in Strategien zur Friedensbildung einbezogen. Komponente 4 „Förderung von Friedenskultur“ fördert innovative Vorschläge zur gemeinsamen Weiterentwicklung von Friedenskulturen mit Bürger/innen, Zivilgesellschaft und staatlichen Institutionen. Die Wirkungshypothese für diese Strategie und Struktur lautet, dass der Aufbau und die Förderung von Vertrauen zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und Zivilgesellschaft und Staat die Voraussetzung für eine konstruktive und dialogbasierte Zusammenarbeit bilden, die zu nachhaltigen Konfliktlösungen führt. Dabei wird „Konflikt“ nicht primär als der bewaffnete Konflikt verstanden, sondern umfasst eine Vielzahl von Konfliktlinien, die allerdings letztlich auf den bewaffneten Konflikt zurückzuführen sind oder das Potenzial haben, den bewaffneten Konflikt zu alimentieren. Als Beispiel einer Konfliktlinie lassen sich die Gewalt im Kontext von Wahlen und entsprechende Auswirkungen auf demokratische Prozesse nennen. Die grundsätzliche Konzeption des Pro-

gramms und seine Umsetzung ist vor allem auch im Hinblick auf die Umplanung zwischen der Phase 1 und Phase 2 sinnvoll und nachvollziehbar. Die politischen kolumbianischen Träger des Programms, *Acción Social* und das Nationale Planungsamt sind adäquat und leistungsfähig.

Der langandauernde bewaffnete Konflikt Kolumbiens führte zur weiteren Polarisierung und Misstrauen innerhalb der Bevölkerung und zwischen Bevölkerung und Staat, wodurch die Kommunikations- und Dialogkultur zum Erliegen gekommen ist, bestehende Beteiligungs- und Dialogräume zwischen Staat und Zivilgesellschaft – und damit mögliche Friedenspotentiale kaum genutzt werden können. An diesem Dilemma setzt das Programm CERCAPAZ an und fördert die staatlichen Institutionen zur Schaffung von Möglichkeiten zur politischen Beteiligung der Bevölkerung. Das Programm zielt auf die Förderung von Transparenz und Rechenschaftspflicht und die Verbesserung der politischen Beteiligungsräume. Es befasst sich somit mit einer der bedeutenden Konfliktursachen. Das Programm ist an eine heterogene Zielgruppe adressiert, arbeitet mit diversen Partnerorganisationen zusammen und bezieht damit Akteure in den Friedensbildungsprozess ein, deren Teilnahme an diesen Prozessen sonst kaum möglich wäre. Das Programm verfügt über eine Genderstrategie sowie eine Genderbeauftragte, und beinhaltet einige genderdifferenzierte Indikatoren. Die einzelnen Komponenten verfolgen allerdings verschiedene Genderstrategien, die eine gemeinsame Umsetzungsstrategie vermissen lassen. **Angemessenheit und Relevanz des Programms werden mit der Stufe 2 "Gutes Ergebnis – ohne wesentliche Mängel" bewertet.**

Das Ziel der evaluierten Entwicklungsmaßnahme umfasst einen prozessorientierten Aspekt: *Kooperation staatlicher und nichtstaatlicher Akteure* sowie eine ergebnisorientierte Zieldefinition: *Förderung von Frieden und sozialer Inklusion*. Die vier Komponenten tragen durch die Implementierung der jeweiligen Veränderungsprojekte zu dieser Zielerreichung bei. Die Komponenten 1 (Demokratische Regierbarkeit und Legitimität), 2 (Stärkung der Kapazitäten der Zivilgesellschaft zur Friedensentwicklung) und 4 (Förderung von Friedenskultur) haben ihre Ziele bislang nicht erfüllt. Es scheint möglich, dass die Komponenten 1 und 4 die Komponentenziele bis zum Ende der Laufzeit erreichen. Komponente 2 sieht sich dem Problem des mangelnden Organisationsgrads und fehlenden Kapazitäten der Zivilgesellschaft ausgesetzt. Die Komponente 3 (Nachhaltiges und friedensförderndes Management von Umwelt und natürlichen Ressourcen) hat trotz einiger qualitativer Einschränkungen das Komponentenziel erreicht. Das Modulziel kann bis zum Ende der Laufzeit 2015 erreicht werden. Das Programm arbeitet vorrangig in zwei Regionen des Landes sowie auf der nationalen Ebene. Das Scaling-up und die Multiplikation der Projekte hat bislang weniger stattgefunden. Das Programm integriert noch nicht vollständig alle Personen- und sozialen Gruppen, die Be-

standteil der sozialen Integration sein sollten, darunter indigene Bevölkerungsgruppen. **Es wird die Stufe 2 "Gutes Ergebnis – ohne wesentliche Mängel" für das Evaluierungskriterium Effektivität und Deckungsgrad gegeben.**

Der angestrebte Impact des Programms besteht darin, das Risiko gewalttätiger Auseinandersetzungen zu verringern und die Chancen bislang benachteiligter Bevölkerungsgruppen auf soziale und ökonomische Integration zu vergrößern. Es entstehen zurzeit neue Gewaltlinien, neue bewaffnete Gruppen und gewalttätig ausgetragene Konflikte. Von daher ist es kaum messbar, ob das Programm zur Gewaltreduzierung beigetragen hat. Dennoch kann vor allem in Bezug auf Umweltkonflikte davon ausgegangen werden, dass aufgrund der durchgeführten Umweltdialoge die Gewaltdynamik in dem Bereich zurückgehen wird. Trotz der Förderung lokaler Friedensdynamiken kann jedoch auf die durch bewaffnete Akteure geprägte lokale Machtstruktur kaum Einfluss genommen werden. So müssen Kandidat/innen für die lokalen Wahlen immer noch „Rechenschaft“ vor illegalen Gruppen ablegen. Gleichzeitig fühlen sich andere Gemeinden aufgrund der Zusammenarbeit mit CERCAPAZ gestärkt und glauben, zukünftig verhindern zu können, dass illegale Gruppen in ihre Region zurückkehren. Die Breitenwirkung der Maßnahme ist bislang begrenzt. Sie kann allerdings innerhalb der Restlaufzeit noch erweitert werden. Erfolge und Umsetzungen innovativer Ansätze sind bislang häufig auf der lokalen Mikroebene verblieben. **So wird der hervorgerufene Impact mit der Stufe 3 "Zufriedenstellendes Ergebnis – es dominieren die positiven Ergebnisse" bewertet.**

Das Programm wird mittlerweile im größeren Umfang direkt von GIZ Personal umgesetzt, bei gleichzeitiger Reduzierung von umfangreichen örtlichen Zuschüssen. Diese Veränderung hat zu mehr Effizienz des Programms geführt. Trotz Sonderausgaben für Sicherheitsmaßnahmen und Absage von geplanten Aktivitäten aus Sicherheitsgründen, sind diese Kosten zu gering, um ernsthafte Effizienzzweifel hervorzurufen. Die Tätigkeit in den Regionen erzeugt Reisekosten und erhöhten Zeitaufwand. Dieser ist zwangsläufig notwendig, wenn der Ansatz der Friedensbildung aus den Regionen heraus verfolgt werden soll. Die externe Koordination mit weiteren internationalen Geberinstitutionen verläuft gut. Die interne Koordination zwischen den Komponenten sowie zwischen diesen und den Regionalkoordinatoren ist verbesserungsfähig, womit ebenfalls die Effektivität der Maßnahme erhöht werden würde. **Trotz Problemen in der internen Koordination wird dieser Punkt mit der Stufe 2 "Gutes Ergebnis – ohne wesentliche Mängel" bewertet.**

Die E-Val-Anwendung kam zu dem Ergebnis, dass die Komponente 3 (Umgang mit Umweltkonflikten) das positivste Ergebnis im Hinblick auf die Nachhaltigkeit habe. Dem wird insoweit zugestimmt, als dass es zu einem kulturellen Wandel innerhalb des Umweltministeriums

kam und die Verbindung „Umwelt – Konflikt“ nun wahrgenommen wird. Die Fähigkeit, Dialoge und Mediationen durchzuführen, bedarf mehr als der genannten Einsicht. Daher wird die Nachhaltigkeit ebenfalls für die Komponente 3 bislang kritisch eingeschätzt. Die Komponente 1 (Demokratische Regierungsführung und Legitimität) kann von den Lokalwahlen im Herbst 2011 betroffen sein, da es in jeder Gemeinde zu personellen Wechsels kommen wird und bislang die systematische Verankerung der Ergebnisse (beispielsweise Bürgerhaushalt) nicht erreicht wurde. Eine ähnliche Situation liegt bezüglich Komponente 2 (Stärkung der Kapazitäten der Zivilgesellschaft zur Friedensentwicklung) und 4 (Friedenskultur) vor, deren Erfahrungen und positive Arbeit noch nicht institutionell verankert wurden. Bis zum Phasendeende kann es verbessert werden. **Deshalb wird für die Nachhaltigkeit die Stufe 3 "Zufriedenstellendes Ergebnis – es dominieren die positiven Ergebnisse" vergeben.**

Die Gesamtbewertung des Programms wird mit der Stufe 2 "Gutes Ergebnis – ohne wesentliche Mängel" bewertet.

Die folgenden Empfehlungen richten sich an die GIZ / CERCAPAZ

- **Regionale Strategien** sollten auf der Grundlage der internen Umfeldanalyse entwickelt werden, die verschiedenen Strategien der vier Komponenten einbeziehen und die aktuelle politische Lage nutzen, um kritische Themen und Konflikte zu bearbeiten.
- Die **Umsetzung der vier Komponenten innerhalb der Regionen** sollten stärker koordiniert und harmonisiert werden. Das Scaling-up sollte durch Eingehen strategischer Partnerschaften mit nationalen Organisationen und Institutionen gefördert werden.
- Die **Steuerung** des Programms sollte die Hierarchien und Verantwortlichkeiten zwischen den Komponenten und den Regionen stärken.
- Die für **Gender** zuständige Person sollte im Steuerungsgremium vertreten sein, um die Entwicklung komplementärer Genderstrategien der Komponenten zu ermöglichen.
- **Die Auswahl der Veränderungsprojekte** sollte im Hinblick auf deren konkreten Beitrag zur Friedensbildung fokussiert werden. Nicht jedes erfolgreiche Projekt trägt automatisch zur Friedensbildung bei.
- **Dialogräume** sollten stärker gefördert werden und die Förderung einzelner Akteure ergänzen.
- Bei **Überführung** der Komponente 3 in ein eigenständiges Programm sollten entweder bestehende Partnerschaften weitergeführt oder den aktuellen Partnerorganisationen die Veränderungen eindeutig und zeitnah kommuniziert werden.
- Das konfliktsensible **Monitoringsystem** von CERCAPAZ als Grundlage für das programminterne Lernen ist überzeugend und sollte so weitergeführt werden.

Anlage: Soll-Ist Vergleich der Zielerreichung

Friedensentwicklung Kolumbien
 PN: 2008.2183.5 Laufzeit 07//2009 –
 03/2012 Indikatoren:

Hauptziel: Staatliche und nichtstaatliche Akteure kooperieren konstruktiv miteinander zur Friedensförderung und sozialen Inklusion

Indikator erfüllt
 Indikator in Bearbeitung

Indikator nicht erreichbar

Soll: Bevölkerungsanteil ohne Vertrauen in die Regierung sinkt auf unter 12 %
Status: z.Zt. nicht genau messbar, Tendenz aber positiv

Soll: Mindestens 3 Umweltkonflikte gemeinsam zwischen Staat und ZG geregelt
Status: 1 Konflikt = Aktionsplan (Guarinó), 2. Konflikt: Wasseragenda (NS), 3. Konflikt: Aktionsplan

Soll: Mindestens 55 % der beratenden Organisationen haben innovative Komponenten der Friedensentwicklung aufgenommen
Status: 22 % der Organisationen wenden die Komponenten an

Soll: 2 Vorschläge von regionalen Frauennetzwerken werden in nationalen Diskussionsforen diskutiert und in öffentliche Politik aufgenommen (Vorschlag aus PFB 4)
Status: 2 Vorschläge sind entwickelt, aber noch nicht diskutiert

Querschnittsthemen

PD/GG 1 Status Das Programm an sich fördert GG, C 1 beinhaltet spezifische Inhalte und entsprechende Indikatoren	Armutreduzierung MSA Status Programme folgen der Annahme, dass Friedensförderung zur Armutsreduzierung beiträgt	UR 1 Status: C 3 befasst sich mit dem Umgang mit Umweltkonflikten	G 1 Status Ziele und Indikatoren sind nicht durchgehend gegendert, aber Projekte - auch zu "Männlichkeit" - vorhanden	PPP-1 Status Projekte zur Sozialen Verantwortung, Menschenrechte etc vorhanden	K 2 Status Programm, Ziele und Indikatoren folgen K 2 Ansatz
---	--	--	--	---	---

C 1: Orientierung der öffentlichen Verwaltung am Leitbild Friedensentwicklung	C 2: Verbesserung der Kapazitäten / Artikulationsfähigkeit der SC	C 3: Akteure verschiedener Sektoren benutzen Mechanismen zur Umweltkonfliktlösung	C 4: Gemeinsames Arbeiten aller Akteure an der Weiterentwicklung von Friedenskulturen
--	--	--	--

In 12 Kommunen werden mehr als 2 % für partizipativ geplante Maßnahmen bereitgestellt	In 15 Gemeinden beteiligen sich ZG an sozialer Kontrolle	Mindestens 3 Pläne von POMCAS sind gendersensibel entwickelt	Mind. 60% der Organisationen wenden ihre neuen Kenntnisse geschlechtergerecht an
In 2 Kommunen	12 + Cartagena	2 POMCAS fertig, 2 in Arbeit	20%
Mindestens 18 Verwaltungen verbessern ihren Transparenz-Index	In den beiden Regionen existiert je 1 Strategie zur FE	Der NEP und 4 Waldbewirtschaftspläne sind partizipativ & konfliktensibel	Mind. 15 öffentliche Institutionen führen Bürger/-innenkultur ein
15 Kommunen	Quan. Ja, qual. nein	In Prozess bis Juni fertig	5 (dafür bedeutende)
Mindestens 3 Politiken zur Integration von benachteiligten Gruppen	Gemeinsame Vorschläge zur FE. 1 nat. Und 4 dezent. eingebracht	Mindestens 50 % der Unternehmen initiieren gender- und konfliktensiblen Maßnahmen	Mind. 15 Verwaltungen fördern innovative Ansätze der Konflikttransformation
3 Politiken	1 nationale	68 %	6 + Friedensfußball
FCM und DNP verbreiten Erfahrungen der Friedensagenden in mindestens 2 Regionen des Landes	REDPRODEPAZ und DNP arbeiten gemeinsam Erfahrungen auf	Die Privatwirtschaft legt einen Vorschlag für ihren Beitrag zur Entwicklung einer nationalen Friedenspolitik vor.	Akteure (staatl. + ZG) diskutieren in 3 Foren und veröffentlichen 5 Publikationen gemeinsam
FCM in 12 Regionen; DNP hat regionale Agenden aufgenommen	5 plus Vorstellung von 7 weiteren Friedenslaboratorien	Liegt vor, wurde aber auf Grund des Politikwechsels auf Eis gelegt.	erfüllt

WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn/Germany
T +49 61 96 79-1408
F +49 61 96 79-801408
E evaluierung@giz.de
I www.giz.de