

Fiche management response

Land: Guatemala
PV: Patricia Verbauwhede
Datum eindrapport: 8 augustus 2019
Datum validering management response: 28/10/2019

De management response wordt opgesteld door het landenteam. Deze response wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Programma Stuurgroep. In de management response wordt bepaald hoe de verwerking van de evaluatie gebeurt en op welke manier het landen team en de organisatie met de aanbevelingen van de evaluatie aan de slag gaat.

De management response bevat volgende elementen:

- 1 *Korte beschrijving van de evaluatie*
- 2 *Hoe de management response tot stand kwam en werd gevalideerd*
- 3 *Management response op de aanbevelingen uit de evaluatie en verbeteracties die volgen*

Korte beschrijving van de evaluatie

Deze beschrijving wordt gemaakt op basis van de samenvatting van de evaluatie in het rapport.

De Mid-term evaluatie van het programma van BD in Guatemala werd uitgevoerd tussen 27 maart en 8 augustus 2019 (= datum aanvaarding van het eindrapport) door DS Consultants. Het evaluatieproces omvatte bilaterale vergaderingen met alle partners, met de 3 collectieven binnen het programma, gesprekken met focusgroepen per thema (jongeren & gender; vorming in politiek leiderschap; communicatie; beleidsbeïnvloeding; werkgroep water binnen het programma), deelname aan workshops en activiteiten van partners, veldbezoeken in de 3 prioritaire gemeentes binnen het programma, inclusief gesprekken met doelgroepen en lokale besturen, een workshop “story telling” en een restitutie workshop over de bevindingen met alle betrokkenen.

De hoofdevaluatie vragen waren:

1. ¿In welke mate en hoe doeltreffend dragen de strategieën en acties van de verschillende actoren binnen het programma bij tot de verdediging en het duurzaam beheer van de natuurlijke rijkdommen in West-Guatemala? (niveau 1: het Guatemala programma)
2. ¿ Wat zijn de sterktes en de zwaktes van de programma aanpak in Guatemala om de duurzaamheid, de relevantie en de doeltreffendheid van het programma te garanderen? (niveau 2: de programma-aanpak van BD)

Belangrijke conclusies en lessen zijn:

NIVEAU 1

1. De Theory of Change (op programma-niveau):

De ToC is een nuttig en door de partners gedeeld kader, maar de veranderingsketen is te linear geformuleerd en te algemeen. Dit bemoeilijkt een goeie monitoring van de projecten en strategieën op partnerniveau.

De evaluatoren zien een lacune in de ToC: er wordt niet verwezen naar klimaatverandering en geen link gelegd met de Agenda 2030 (de SDGs), terwijl deze van grote betekenis zijn voor het duurzaam beheer van natuurlijke rijkdommen.

2. De thema's voor politieke en publieke beleidsbeïnvloeding binnen het programma:

De keuze om "water" centraal te zetten is zeer relevant, er is een goeie collectieve dynamiek tussen partners, samenwerking met andere actoren, verbinding tussen de verschillende niveaus (lokaal-nationaal-internationaal) en diverse strategieën (uitwerken van een voorstel voor een alternatieve Waterwet, een waterstudie in één gemeente, communicatie en sensibilisering rond 12 principes voor een democratisch waterbeleid, juridische ondersteuning, individuele en gebundelde opvolging van verschillende cases) en er is veel potentieel om verder te verdiepen. Rond de andere 2 thema's (grond, biodiversiteit) is er een zekere stagnatie (minder sociale beweging, moeilijke politieke context om verandering te bekomen) en wordt de dynamiek minder collectief gedragen (door meerdere partners en actoren).

3. Transversale thema's (jongeren en gender):

Het is zeer relevant dat BD inzet op gender en jongeren om de interne democratie bij partners te bevorderen en vernieuwing te stimuleren. De meeste partners hebben een genderstrategie en capaciteit in huis om rond gendergerechtigheid te werken. Maar verschillende lijken er toch nog niet in te slagen om de genderkloof te dichten in het lokale werk met de doelgroepen. Terwijl de programmabeschrijving minder aandacht besteedt aan jongeren dan aan gender, is de focus op jongeren binnen het programma om zo vernieuwing te stimuleren gaandeweg een centraal element geworden, met veel potentieel voor verdere ontwikkeling.

De rol en de meerwaarde van de (nieuwe) nationale partner La Cuerda, die zowel fysiek als inhoudelijk (sterk feministische aanpak) ver staat van de andere partners, is nog onvoldoende duidelijk.

Inzake jongeren is er een algemeen besef dat die moeten betrokken worden en 5 partners hebben hier expertise in (o.a. via een specifiek vormingsaanbod). Maar er ontbreekt een overkoepelende visie en een systematisering van de aanpak om die scherp te krijgen, te weten wat er wel of niet werkt en om duurzame participatie van jongeren te bekomen.

De aandacht voor gender en jongeren is niet echt transversaal (voor alle partners toegepast). Dit heeft te maken met de manier waarop het resultaat en de indicatoren rond gender en jongeren geformuleerd zijn (in functie van de specifieke acties van enkel de lokale partners).

NIVEAU 2:

4. Collectieve mechanismes binnen het programma

Het stimuleren van samenwerking via 3 collectieve mechanismes creëert een interessante en nieuwe werkvorm, die de verantwoordelijkheid van de partners voor het programma bevordert. Het gaat om de thematische groepen rond water, communicatie en de territoriale alliantie in de gemeente Colomba. Vooral het collectief rond water genereert motivatie en constante interactie. De 2 andere collectieven staan minder ver, maar hebben ook veel potentieel. Daarnaast is er ook een interessante samenwerking tussen 2 partners voor een gestructureerd vormingsaanbod van lokale leiders.

De werking van de collectieven (die door BD opgestart zijn) zijn nog steeds afhankelijk van de impulsen en middelen van BD. Partners blijven het ook moeilijk hebben om hun eigen institutionele doelen, acties en resultaten ondergeschikt te maken aan de collectieve doelen, acties en resultaten. Het gebrek aan personeel en middelen bemoeilijkt de goeie werking van het communicatie collectief. Het collectief in de gemeente Colomba staat nog niet zo ver, maar heeft veel potentieel als er verder ingezet wordt in het betrekken van de jongeren uit het gemeentelijk platform van basisorganisaties (ASODECO).

5. Capaciteitsversterking

BD beschikt over gemotiveerde en professioneel goed voorbereide medewerkers. De relatie met de partners is horizontaal en er wordt veel ingezet op samenwerking en uitwisseling rond relevante thema's. **Er is een sterke inzet op capaciteitsversterking rond gender en rond internationaal lobbywerk.** De inzet van een gespecialiseerde partner (PII) zorgde voor een nuttige exploratie van de mogelijkheden om lobbywerk op het internationale niveau te voeren.

De volledige wissel binnen een klein team bemoeilijkte de continuïteit in de begeleiding, maar maakt ook een nieuwe, frisse aanpak mogelijk.

Het programma mist een duidelijke visie op de aanpak van institutionele versterking en een systematische opvolging van de effecten van deze capaciteitsversterking op partner en op collectief niveau.

Sommige partners ontvangen al heel lang steun van BD zonder significante stappen te zetten op het vlak van institutionele capaciteit.

6. Monitoring en evaluatie

De collectieve monitoring van het programmakader (resultaten, indicatoren, protocollen) is participatief en gericht op zelfevaluatie. Het is een vernieuwend element, gericht op versterking van en wederzijds leren tussen partners.

Het PME systeem is veeleisend (vraagt veel investering bij BD en partners), maar slaagt er desondanks onvoldoende in om de effecten en het impact te monitoren.

Het ontbreekt aan instrumenten om informatie te verzamelen en een analyse te maken over het effect van het programma op doelgroepenniveau.

Hoe de management response tot stand kwam en werd gevalideerd

Door wie is de management response geformuleerd? LV, PV? Cooperanten, PB? Zijn partners betrokken? Hebben partners tijdens een restitutie of verwerkingsbijeenkomst met de consultants feedback/input kunnen geven op de conclusies en aanbevelingen?

De management response is geformuleerd door LV en PV, met daarbij als input de ontvangen feedback van de partners via een restitutie bijeenkomst met de consultants, aangevuld met het overleg met de coöperante en met de PB.

De management response werd gevalideerd door de Programma Stuurgroep op 28/10/2019.

Verbeteracties die volgen uit de evaluatie voor bijsturing van het programma

- Benoem bij elke aanbeveling uit de evaluatie of het team de aanbeveling accepteert of niet, of gedeeltelijk. Leg onder 'management response' uit waarom wel/niet/gedeeltelijk.*
- Formuleer de verbeteracties die het team plant en op welke termijn: K: korte termijn (dit jaar); M: middellange termijn (nog tijdens lopende programma), L: lange termijn (voor volgende programma periode).*

Let op: Niet voor elke aanbeveling moet of kan er (al) een verbeteractie geformuleerd worden. Je kunt aangegeven welke lessen/vragen/voorstellen verder onderzocht of besproken zullen worden op land/DIP/BD niveau en later tot een beslissing zullen leiden (in de management response zelf worden geen beleidsbeslissingen genomen). Dit geldt voor aanbevelingen zowel op niveau 1 als niveau 2.

	Aanbeveling	Acceptatie	Management response	Verbeteractie
Niveau 1: de ToC en het resultatenkader				
1	De partners kennen de ToC goed en grijpen er naar terug voor de monitoring op programmaniveau, maar gebruiken die onvoldoende voor hun eigen project. Er wordt aanbevolen om de capaciteit van partners te versterken om een eigen ToC en resultatenketen te ontwerpen.	Gedeeltelijk geaccepteerd	De ToC is opgesteld voor het programma-niveau. We zien kansen om bij sommige partners de ToC als instrument te gebruiken om hun inbreng in het programma te herbekijken (rol, resultaten) in functie van eventuele aanpassingen in hun meerjarenproject voor 2020-2021.	K: De rol van de partners individueel herbespreken in aanloop van het opstellen van de POA 2020 (in het bijzonder met partners PA, REDSAG, RK, PTSM en AMMID. (eind 2019)
2	Er moet een revisie gebeuren van de indicatoren zodat ze op het juiste niveau staan (specifieke doelstelling/resultaat). De indicatoren voor gender en jongeren dienen geherformuleerd te worden zodat ze ook toepasbaar zijn voor de supralokale partners.	Gedeeltelijk geaccepteerd	Voor dit programma beogen we enkel een revisie van de indicatoren bij de resultaten (en niet bij de specifieke doelstelling), met name bij R3 (gender) en R4 (jongeren)	K: bespreking met de supralokale partners over rapportage inzake gender/jongeren via aangepaste indicatoren. K: Workshop PME en revisie van de formaten voor de opmaak van het verslag 2019 en POA 2020 van november 2019
Niveau 1: de beleidsbeïnvloeding (strategieën en thema's)				
3	De aanpak van de thema's grond en biodiversiteit moet geactualiseerd worden in functie van de evoluties in de context.	Geaccepteerd	Is in eerste instantie te bespreken met de partners die referent zijn voor deze thema's.	K: opnemen als thema bij de strategische dialoog met PA (thema grond) en REDSAG – (thema biodiversiteit) begin 2020
4	Het collectief rond het thema water moet de sociale beweging (Asamblea de los Pueblos) niet alleen bijstaan met juridische en politieke, maar ook met technische ondersteuning voor het management van water in de gemeenschappen, expertise rond milieuwetgeving en milieu impactstudies. BD moet deze expertise helpen identificeren en/of aanleveren in de vorm van een gespecialiseerde medewerker.	Te onderzoeken	BD ziet de nood in tot het onderbouwen van het lobbywerk met technische argumenten. Bij minstens 2 partners komt dit reeds voor in hun projecten en het collectief fungeert nu al als plek voor uitwisseling hierrond (cfr. de ervaring van een gemeentelijke technische waterstudie van een partner). De partners moeten bepalen in hoeverre zij die technische capaciteit verder kunnen	K: bespreken binnen het collectief rond het thema water. M: te onderzoeken samen met het collectief welke specifieke ondersteuning er nodig is en hier eventueel een pilootactie rond opzetten. L: we nemen dit advies/analyse ook mee in het proces van ontwikkelen van een volgend programma

			ontwikkelen, gezien dit niet alleen gespecialiseerd personeel maar ook veel extra middelen vergt. Wat betreft de ondersteuning door BD personeel, moet deze piste afgewogen worden tegenover andere noden. Het lijkt ons ook duurzamer om dergelijke expertise in eerste instantie in het land zelf te identificeren	
5	Gezien de blokkades op nationaal niveau zetten partners (terecht) meer in op het versterken van de politieke beleidsbeïnvloeding op lokaal niveau, inclusief het versterken van lokale actoren. We bevelen aan dat de partners hiervoor meer expertise ontwikkelen.	Gedeeltelijk geaccepteerd	Akkoord met een sterkere focus op het lokale niveau, maar het blijft relevant om ook aanwezig te blijven op het nationale en het internationale niveau ook al omdat dit toelaat om ook vanuit Brussel het beleidswerk te versterken.	K: te bespreken met de partners van de collectieven (water en Colomba) in een volgende bijeenkomst. M: identificatie van de te versterken thema's bij lokale partners in de loop van 2020
6	In de (politieke) vorming van leiders moet ook aandacht besteed worden aan vaardigheden in onderhandelingen en dialoog om polarisatie te vermijden en conflict vanuit de gemeenschappen tegen te gaan.	Te onderzoeken	De partners hebben elk een eigen politiek standpunt of er wel of niet onderhandeld moet worden met de overheid en/of bedrijven die mensenrechten schenden. Het is nodig dat de partners goed over dit advies nadenken en de risico's van potentiële conflicten in het curriculum van de vorming opnemen.	M: Het landenteam gaat het gesprek aan met de supralokale partners om te kijken of en hoe dit in het curriculum opgenomen kan en moet worden.
7	De case van La Blanca (schending van het recht op water door de agroindustrie) verder opvolgen met ondersteuning van PII om ze voor het Interamerikaans systeem te brengen.	Te onderzoeken	Deze case heeft inderdaad veel potentieel en is nu al opgenomen in een bredere dynamiek van gelijkaardige cases. Een mogelijk obstakel is de kostprijs van zo'n internationaal proces. Er moet onderzocht	M: op te nemen binnen het collectief water en met PTSM, REDSAG en PII, is ook budgettair te bekijken binnen het team en in overleg met andere donoren.

			worden welke andere pistes er nog bewandeld kunnen worden.	
Niveau 1: de collectieve dynamieken				
8	De partners van het collectief Colomba (beleidsbeïnvloeding in functie van een gemeentelijk beleid van duurzame rurale ontwikkeling) moeten de versterking van het lokale platform ASODECO voorop stellen	Gedeeltelijk geaccepteerd	FTN heeft in haar programma wel een versterking van het bestuur van ASODECO opgenomen en de 2 andere partners binnen het collectief beogen ook de ondersteuning van ASODECO. Het landenteam zal in de komende maanden evalueren of het nodig is en zo ja hoe dit verder versterkt kan worden.	K: te bespreken met het Collectief Colomba M: opnemen in de planning 2020 van het collectief en de betrokken partners
9	Het communicatie collectief heeft een nieuwe insteek nodig vanuit de basis. De coöperante zou met de verschillende groepen die gevormd zijn in communicatie moeten werken om vanuit de lokale gemeenschappen aan beleidsbeïnvloeding te doen. Pas daarna zou het op een hoger niveau samengebracht kunnen worden	Gedeeltelijk geaccepteerd	Werken vanuit de basis vinden we erg belangrijk. De rol van de coöperante zit echter niet op lokaal niveau bij de gemeenschappen maar op partner- en programma niveau. Zij kan de partners wel bijstaan in de reflectie hierrond.	K: te bespreken met de betrokken partners hoe hun insteek meer vanuit de basis vorm kan krijgen.
Niveau 1: de transversale thema's (gender en jongeren)				
10	Er is geen duidelijkheid over de aanpak van het werk met/door jongeren. De consultants bevelen aan om de ervaringen met het werken met jongeren te systematiseren, om dan duidelijker het concept en de aanpak af te spreken met de partners.	Geaccepteerd	Het team aanvaardt deze aanbeveling en wil hier externe begeleiding voor aantrekken.	K: te bespreken in de workshop met de partners in november 2019 om dit te plannen. M/L: in samenspraak met de partners TdR uitwerken voor een consultancy (uit te voeren in 2020) om een duidelijkere strategie uit te werken voor het werken met jongeren binnen het programma en binnen de projecten (vanaf 2021).
Niveau 2: het monitoringsysteem				
11	Het PMES systeem focust vooral op activiteiten van partners en toont te weinig de effecten en impact op doelgroepniveau. Er is nood aan een participatief PMES systeem dat vertrekt vanuit de doelgroepen en dat	Te onderzoeken	Het landenteam begrijpt de aanbeveling, maar oordeelt dat het niet wenselijk is het PMES systeem grondig te wijzigen in het huidige programma. In	M/L: Te bespreken op BD niveau welke bijsturing ons algemeen PME systeem nodig heeft om het effect op de doelgroep beter te meten op een haalbare en

	meer gericht is op de effecten. Er moet een diagnose gemaakt worden van de PME systemen bij de partners		de aanloop van het nieuwe programma zal gekeken worden naar het formuleren van indicatoren die impact bij de doelgroep kunnen meten.	participatieve aanpak. M/L: een doorlichting maken van het PME systeem bij de partners die mee gaan naar een volgend programma L: bijstellen van het PMES systeem in het volgende programma.
12	De territoriale aanpak in de gemeente Colomba vraagt naar een meer integrale monitoring van resultaten en indicatoren op dat vlak (monitoren op territoriaal niveau ipv. op partnerniveau)	Gedeeltelijk geaccepteerd	Het team erkent dat een gezamenlijke monitoring veel voordelen heeft, maar er moet bekeken worden in hoeverre het mogelijk is dit tussenniveau te creëren naast het programma- en het partnerniveau.	K: te bespreken binnen het collectief Colomba K: voor te leggen aan de collega's DIP tijdens de D-dagen. Kadert binnen de discussie over de subregio's binnen een programma.
Niveau 2: capaciteitsversterking				
13	BD moet de partners meer gespecialiseerde technische begeleiding bieden rond de programmathema's	Gedeeltelijk geaccepteerd	Moet bekeken worden binnen het licht van kleine teams (max. 1 coöperant in Guatemala) en de priorisering binnen de capaciteitsversterking	K: te bespreken tijdens de D-dagen in de sessie ID/OD. M: prioriseren van de behoeftes aan ondersteuning; herbepalen van de TdR voor de coöperant beleidsbeïnvloeding wanneer er een teamwissel komt; bekijken welke noden via een consultancy of samenwerking met andere organisaties (netwerken, gedeelde donoren) kunnen opgevangen worden.
14	BD moet ook op partnerniveau verdere impulsen geven om gendergerechtigheid binnen de organisatiecultuur te versterken.	Geaccepteerd	De deelname van partners aan het leertraject binnen het GSK Guatemala vormt hier onderdeel van	K/M: opvolging van de partners binnen het leertraject; opvolgen van partner met specifiek traject (REDSAG) en terugkoppeling tijdens workshops naar alle partners K: op de workshop van november: toevoeging van "gender op organisatieniveau" bij de omschrijving van het resultaat capaciteitsversterking (R2) en formulering van een extra indicator hierrond.

15	BD moet criteria opstellen voor de selectie van nieuwe partners en voor de strategische partners bepalen met welke intensiteit en in functie van welke doelen de samenwerking verder gezet wordt. Met partners die reeds lang ondersteund worden werken aan een traject van institutionele duurzaamheid.	Gedeeltelijk geaccepteerd	Een diepgaandere reflectie over de criteria voor het partnerschap zien we als een werkpunt naar een volgend programma toe. Voor het huidige programma is er met een deel van de partners waar een lange samenwerking mee is onderhandeld over een veel duidelijkere rol binnen het programma (ASERJUS, RK, PA).	M: heroriëntering van werkplan 2020-2021 met een deel van de partners L: discussie binnen BD-DIP over criteria van partnerschap, in het bijzonder voor partners van lange duur.
16	BD moet een actievere rol spelen in het opvolgen van de partners en inzetten op "kennisbeheer".	Geaccepteerd	We zien dit als een stapsgewijs proces, dat rekening moet houden met de beschikbare tijd en middelen van BD en bij de partners	K: te bespreken tijdens de D-dagen in de sessie ID/OD. K: enquête om de prioriteiten van partners te actualiseren M/L: op basis van beide inputs een haalbaar aanbod uitwerken
Niveau 2: instrumenten binnen de programmawerking				
17	De insteek van de microprojecten met jongeren moet herbekeken worden, zodat ze beter aansluiten bij het directe werk van partners en beter opgevolgd worden. Aanbeveling om ze in te zetten ter versterking van het communicatie collectief, door ondersteuning van jonge communicatiewerkers uit rurale middens	Gedeeltelijk geaccepteerd	Het verbinden van de microprojecten met initiatieven van jonge communicatoren is een interessante piste, maar het lijkt ons niet opportuun het instrument van de microprojecten hiertoe te beperken.	K: uitwisseling tijdens de D-dagen met andere programma's over de aanpak van microprojecten M: reflectie binnen het Guatemala team over de TdR voor een nieuwe cyclus van microprojecten