

Zentrale Projektevaluierung – Zusammenfassung

Unterstützung der Dezentralisierungsprozesse im Bildungswesen von Honduras

Titel	Unterstützung der Dezentralisierungsprozesse im Bildungswesen von Honduras II (APRODE II)		
Land/Region/Kontinentale Global	Westliche Region von Honduras		
Sektor und CSR-Code	11220 – Allgemeinbildung, 11110 – Bildungspolitik und Verwaltung im Bildungswesen, 11430 – Ausbildung von Fach- und Führungspersonal		
Projektnummer	16.2242.2		
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland (BMZ)		
Politischer Träger/Durchführungspartner	Staatssekretariat im Bildungsministerium (SE), Bezirksdirektion für Bildung (DDE)		
Projektvolumen	5.258.300 EUR		
Titel EZ-Programm	Bildungsprogramm in Honduras		
Durchführungsorganisationen EZ-Programm	Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH		
Projektlaufzeit	Januar 2019 – Dezember 2021		
Berichtsjahr	2021	Stichprobenjahr	2019

Rahmenbedingungen und Einordnung des Projekts

Honduras steht vor der Herausforderung, den Zugang zu Bildung für alle zu verbessern. Zu diesem Zweck muss das Bildungssystem, vor allem was seine Dezentralisierung angeht, effizienter und transparenter werden. Es wurde zwar eine überregionale und globale Dezentralisierungsstrategie eingeführt. Dennoch sind die individuellen und institutionellen Kompetenzen, um die Qualität des Bildungswesens auf zentraler und dezentraler Ebene zu verbessern, unzureichend (zentrales Problem des Projekts). Das Projekt sollte dazu beitragen, individuelle und institutionelle Kompetenzen aufzubauen, um die Qualität des Bildungswesens auf zentraler und dezentraler Ebene zu verbessern. Da das Projekt auch Möglichkeiten für den Austausch und die Beteiligung von Schüler*innen, Familien und der Zivilgesellschaft schafft, hat es einen indirekten Einfluss auf das Erlernen von gewaltfreier Kommunikation, Interessensverhandlung und Konfliktmanagement. Zudem ist die Sicherheit ein zentrales Thema für Ausbildungszentren, Bildungsnetzwerke und die Gestaltung des Schullebens.

Ein mögliches politisches Umsetzungsrisiko ist in diesem Zusammenhang der Widerstand in Teilen

der Regierung gegen die Einräumung größerer Mitbestimmungsrechte der Kommunen im Rahmen der Dezentralisierung.

Grafik 1. Projektregion APRODE II (Quelle: GIZ).



Kurzbeschreibung des Projekts

Das Projekt hat das honduranische Bildungsministerium auf zentraler Ebene und in sechs Bezirksschulverwaltungen im Westen des Landes beraten. Ziel war es, das Bildungsmanagement zu dezentralisieren und Bildungsprozesse transparenter und qualitativ hochwertiger zu gestalten. Von besonderer Bedeutung für die zweite Phase waren die Schulverwaltungen der Kommunen sowie die Schulnetzwerke.

Basierend auf den Leitlinien der vorangegangenen Projektphase wurden Prozesse in der Bildungswelt angestoßen. Gemeinsam mit der Zivilgesellschaft hat das Projekt die Transparenz des Systems verbessert. Auch hat es dazu beigetragen, Prozesse zu digitalisieren, vor allem in den Bereichen Datenübertragung, Dienstleistungen für Bürger*innen und Transparenz gegenüber der Gesellschaft.

Gemeinsam mit regionalen Ausbildungszentren entwickelte das Projekt ein Blended-Learning-Programm für Verwaltungsprozesse im Bildungssystem für Führungs-, Verwaltungs- und Lehrpersonal.

Darüber hinaus hat das Projekt Dialogforen, Schulgremien und Schulnetzwerke gestärkt und so die Beteiligungsmöglichkeiten für Schüler*innen, Elternverbände und die Zivilgesellschaft verbessert. Ebenso hat es die digitale Plattform SIARED (integriertes Verwaltungssystem der Bildungsnetzwerke) aktualisiert und die Fortschritte bei den Schulnetzwerken auf dieser Plattform dokumentiert.

Partnerschaften zwischen Akteuren aus dem Bildungswesen (einschließlich des Bildungsministeriums), dem Privatsektor, den Kommunalverwaltungen und der *Asociación de Municipios de Honduras* (AMHON) wurden ausgeweitet. Dadurch konnten Investitionen in das Bildungssystem zielorientierter eingesetzt werden.

Grafik 2. Projektziel/Handlungsfelder



Bewertung nach den OECD-/DAC-Kriterien

Relevanz

Laut Analyse des Relevanzkriteriums war das Projekt im Einklang mit der relevanten Politik, den Prioritäten und dem strategischen Rahmen der deutschen Bundesregierung und mit den strategischen Makrozielen des nationalen Entwicklungsplans 2018-2030 für Bildung in Honduras. Das Projekt hat ebenso dazu beigetragen, die Agenda 2030 in Honduras umzusetzen (*Sustainable Development Goals*, SDG 1, 4, 5, 10, 16 und 17).

Laut den vom Evaluierungsteam erfassten Daten berücksichtigte das Projekt die Bedürfnisse und Kompetenzen der Zielgruppen und Beteiligten. Vor allem hat es den Zugang zum gesamten Bildungszyklus, die Bereitstellung einer integrativen hochwertigen Bildung für alle und die Effektivität und Transparenz des Bildungssystems verbessert.

Das Projektdesign wurde als anspruchsvoll, aber angemessen bewertet: Da es sehr komplex war, war seine Anpassung an das honduranische Bildungssystem auf verschiedenen Ebenen möglich. Nichtsdestotrotz gab es auch Herausforderungen. Dazu zählen Probleme bei der Einreise, vor allem wegen der Covid-19-Pandemie. Sie erforderte eine Änderung der Strategie für Output 3. Auch die erweiterten Impact-Bereiche, zu denen das Projekt

beitragen wollte, und das Festlegen von Indikatoren sowohl auf Output- als auch auf Outcome-Ebene waren schwierig.

Was die Anpassungsfähigkeit des Projekts angeht, hat es positiv auf die Unsicherheit reagiert, die durch die COVID-19-Pandemie entstand. Während des Lockdowns war es aufgrund ständiger Veränderungen nötig, die fünf Outputs des Projekts mehrmals an die Ausführungsmodalitäten und operativen Pläne anzupassen.

Kohärenz

Was die interne Kohärenz angeht, wirkten die folgenden anderen Programme und Projekte der deutschen Entwicklungszusammenarbeit gut mit dem Projekt zusammen. Sie trugen zu den Zielen, bei, (1) das staatliche Bildungsangebot gemäß Bildungsgesetz zu nutzen, vor allem für Kinder und Jugendliche aus armen Familien im ländlichen Raum, und (2) die Beschäftigung von Jugendlichen und die Gewaltprävention zu fördern:

PROMINE-KfW: Zusammenarbeit mit dem Projekt zur Modernisierung der lokalen Bildungsinfrastruktur (Programm zur Verbesserung der schulischen Infrastruktur, PROMINE-KfW) mit dem Ziel, die staatlichen Bildungsangebote im Einklang mit dem Bildungsgesetz zu nutzen, vor allem für Kinder und Jugendliche aus armen Familien im ländlichen Raum.

FOPRONH-GIZ: Zusammenarbeit mit dem Projekt zur Förderung der informellen Berufsausbildung in Honduras (FOPRONH-GIZ) mit dem Ziel, die Beschäftigung von Jugendlichen und die Gewaltprävention zu fördern.

Mit diesen Projekten gab es eine effiziente und gute etablierte Koordination und Kommunikation.

Was die externe Kohärenz angeht, hat APRODE II eng mit anderen internationalen Geberinnen zusammengearbeitet, die das Bildungswesen in Honduras unterstützen, darunter die Gebergruppe MERECE. So konnten sie sich gegenseitig ergänzen und Überschneidungen bei der Unterstützung im Bildungswesen vermeiden. Die Zusammenarbeit hat sich ab März 2020 verstärkt, um neuen Bedürfnissen im Zusammenhang mit der Pandemie

gerecht zu werden. Insgesamt galt die Kohärenz des Projekts als sehr erfolgreich.

Effektivität

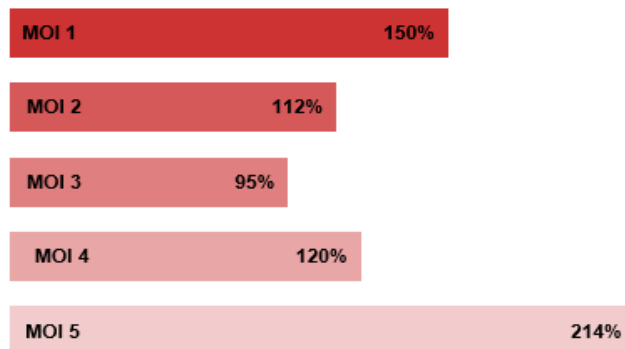
Im Allgemeinen galten die Zielindikatoren bis zum Ende des Projekts als erreicht oder erreichbar.

Das Evaluierungsteam hat jedoch einige Mängel beim Festlegen und Erreichen des Indikators 3 festgestellt, für die aufgrund der Pandemie keine verlässlichen Werte verfügbar sind. Auch ist nicht klar, ob das Erreichen dieses Indikators auf die Projektleistung oder auf andere externe Faktoren zurückzuführen ist.

Die Kontributionsanalyse ermöglicht eine ausführlichere Untersuchung der Projekteffektivität. Anhand der Sekundärdatenanalyse und der Stichproben, die für die durchgeführten Interviews vorliegen, können die drei Hypothesen bestätigt werden.

Die Qualität der Implementierung gilt in Bezug auf die operative Gestaltung als angemessen. Es liegen qualitative Nachweise für die internen Stärken des Projekts vor, die die Umsetzung erleichterten. Das Projekt setzt konsequent die Instrumente des „Capacity Works“-Konzepts ein. Keiner der befragten Beteiligten hat von nicht intendierten negativen Ergebnissen berichtet. Was die nicht intendierten positiven Ergebnisse angeht, hat die Pandemie im Rahmen der Governance die Digitalisierung beschleunigt.

Grafik 3. Erreichen der Zielindikatoren des Projekts



Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

Das Evaluierungsteam bewertete als positiv, wie das Projekt die übergeordneten (erwarteten) entwicklungsbezogenen Veränderungen/Ergebnisse, vor allem die SDG 1, 4, 5, 10, 16 und 17 und die BMZ-Leitsätze „partizipative Entwicklung“ und „gute Regierungsführung“, „Geschlechtergleichstellung“, „Frieden und Sicherheit“ unterstützt hat.

Die größten Herausforderungen für den mittel- und langfristigen Impact waren der fehlende politische Wille und das mangelnde Interesse des Staatssekretariats des Bildungsministeriums. Die Kontributionsanalyse ermöglicht eine ausführlichere Untersuchung des Projekteinflusses. Anhand der Sekundärdatenanalyse und der Stichproben, die für die durchgeführten Interviews vorliegen, können die drei Hypothesen bestätigt werden.

Es gab einige nicht intendierten Ergebnisse hinsichtlich des Impacts: Die Bildungsnetzwerke erhielten Unterstützung durch neue lokale Finanzierungen für Bildungsprojekte. Verbesserungen zeigten sich beim eigenständigen Lernen von Kindern, Diskussionen rund um Geschlecht und Inklusion und bei den „Skaleneffekten“, die sich aus der Zusammenarbeit mit FUNDAHRSE (Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial) ergaben. Sie haben zum Erfolg des Projekts Mesa ExE (Unternehmen für Bildung) beigetragen, das den Dialog zwischen dem Privatsektor und den Bezirksdirektionen für Bildung koordiniert hat.

Foto 1. Projektfoto: Gender-Workshop (© GIZ)



Effizienz

Das Evaluierungsteam kam zu der Schlussfolgerung, dass die Produktionseffizienz des Projekts gut war, vor allem wenn man bedenkt, dass das Budget im Verhältnis zu allen erzielten Ergebnissen ziemlich niedrig erscheint. Berücksichtigt man das Projektbudget und vergleicht es mit der Anzahl und dem Umfang der *Outputs*, hat das Projekt angemessene Wege gefunden, um die Kosten zuzuweisen, sich gegenseitig ergänzende Produkte zu verwenden und Projektmanagement-Ressourcen zu nutzen.

Im Allgemeinen gibt es laut Analyse des Evaluierungsteams keine Hinweise darauf, dass die Ergebnisse mit dem gleichen Ressourcenvolumen maximiert werden könnten, wenn eine andere Strategie in Betracht gezogen worden wäre. Das gilt vor allem, wenn man die Schwierigkeiten betrachtet, mit denen das Projekt angesichts der COVID-19-Pandemie und des zeitweisen mangelnden politischen Willens des Staatssekretariats im Bildungsministerium konfrontiert war.

Ebenso kam das Evaluierungsteam zu dem Ergebnis, dass die Projektressourcen im Verhältnis zu den erzielten Ergebnissen angemessen genutzt wurden. Das Projekt hat sich mit anderen Projekten gegenseitig ergänzt und durch die Online-Kurse war eine Ausweitung der Ergebnisse möglich.

Die folgenden zusätzlichen Faktoren haben die (Produktions-)Effizienz unterstützt:

Geschichts- und Fachwissen des Projektteams und Kenntnisse der Projekthistorie: Der Großteil des inländischen Personals hat am Vorgängerprojekt APRODE I teilgenommen, was ein großer Vorteil für APRODE II und das Erreichen seiner Ziele war.

Monitoring von Capacity WORKS und der wechselseitigen Beziehungen zwischen den *Outputs*: Die Entwicklung der Capacity Works-Instrumente hat die Projekteffizienz in beiden Bereichen unterstützt.

Monitoring mittels KOMPASS-Methode: Das Projekt hat ein öffentliches Register mit vergleichenden Perspektiven von Partnern und Zielgruppen (KOMPASS-Methode) regelmäßig geführt und einen erstklassigen internen Bericht erstellt. Diese Vorgehensweise hat auch dazu beigetragen, mehr Risiken und neue Möglichkeiten zu identifizieren und die Aktivitäten bei Bedarf anzupassen.

Nachhaltigkeit

Insgesamt kam das Evaluierungsteam zu der Schlussfolgerung, dass für die Zielgruppen und Projektbeteiligten ein erhebliches Potenzial besteht, die durch das Projekt entwickelten institutionellen und personellen Ressourcen langfristig zu erhalten.

Darüber hinaus hat es einige Herausforderungen festgestellt, was die Nachhaltigkeit der Kompetenzen angeht, wie die fehlende Unterstützung einiger Bürgermeister*innen oder Personalfluktuationen.

Auch bei der Exit-Strategie von APRODE II hat das Evaluierungsteam Belege für die institutionelle Verankerung der Projektmaßnahmen identifiziert. Beispiele sind die Unterstützung bei der Entwicklung von digitalen Anwendungen, Plattformen und Portalen, um die Prozesse des Staatssekretariats des Bildungsministeriums (SE) zu automatisieren, oder die technische Unterstützung für eine große Anzahl von Netzwerken, die bereits unabhängig arbeiten können.

Aus den Interviews geht hervor, dass die Netzwerke, die die verschiedenen Akteure des Bildungswesens mit dem Privatsektor und der Zivilbevölkerung und anderen Ministerien aufgebaut haben, das Potenzial haben, langfristig zu überdauern. Ebenso kann die gemeinsame Arbeit der Asociación de Municipios de Honduras und des Ministeriums für Inneres, Recht und Dezentralisierung zur Transparenz von öffentlichen Finanzinvestitionen zur langfristigen Nachhaltigkeit beitragen. USAID wird die Dezentralisierung des Bildungswesens in dem Land mit seinem Projekt für lokale Bildungsgovernance und einem neuen Bildungsprojekt ebenfalls unterstützen. Das Projekt befindet sich zurzeit in der Planungsphase.

Es bleiben einige Herausforderungen, wie der fehlende politische Wille, die die Nachhaltigkeit der Ergebnisse gefährden könnten.

Gesamtbewertung

Angesichts der Komplexität und Vielseitigkeit der behandelten Themen ist es bemerkenswert, wie es das Projekt schaffte, seinen Mehrwert zu demonstrieren und zur Entwicklung von Kapazitäten beizutragen. Das Projekt ging auf die Bedürfnisse der Zielgruppen und der Beteiligten ein. Die Aktivitäten des Projektteams wurden als sehr relevant und auf die Bedürfnisse eingehend wahrgenommen. Das Projekt hat seine Ausführungsmodalitäten und operativen Pläne mehrmals an sich verändernde Umstände angepasst. APRODE II konnte gegenseitige Ergänzungen mit anderen deutschen Projekten für die Zusammenarbeit und Entwicklung identifizieren und hat eng mit anderen internationalen Geberinnen zusammengearbeitet.

Abbildung 1. Bewertung der Evaluierungskriterien OECD/DAC

Kriterien	Punktzahl (max. 100)	Bewertung: 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (sehr unbefriedigend)
Relevanz	93	Niveau 1: sehr erfolgreich
Kohärenz	90	Niveau 2: erfolgreich
Effektivität	92	Niveau 1: sehr erfolgreich
Impact	89	Niveau 2: erfolgreich
Effizienz	90	Niveau 2: erfolgreich
Nachhaltigkeit	85	Niveau 2: erfolgreich
Gesamtbeurteilung	90	Niveau 2: erfolgreich
*Das Schwellenwertkriterium der Effektivität/Impact/Nachhaltigkeit wird auf Niveau 4 oder niedriger eingestuft, deshalb kann die Gesamtbewertung nicht über Stufe 4 hinausgehen, auch wenn die durchschnittliche Punktzahl höher ist.		

Im Allgemeinen galten die Zielindikatoren bis zum Ende des Projekts als erreicht oder erreichbar. Die Hypothesen der Kontributionsanalyse konnten bestätigt werden. Die Durchführungsqualität galt als angemessen. Hinsichtlich des Impacts wurde der

Beitrag des Projekts zu den SDG 1, 4, 5, 10, 16 und 17 sowie zu verschiedenen BMZ-Leitlinien als positiv bewertet. Die Projekteffizienz war gut. Die Nutzung der Projektmittel zum Erreichen der Ziele war angemessen. Bei den Zielgruppen und Beteiligten des Projekts besteht ein großes Potenzial, die institutionellen und Human-Ressourcen, die während des Projekts aufgebaut wurden, langfristig zu erhalten. Dennoch gab es Herausforderungen bei der Nachhaltigkeit der Kompetenzen, wie der fehlende politische Wille.

Schlussfolgerungen sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Zu den Erfolgsfaktoren gehören:

- ☒ Qualifikation und Fachwissen des Projektteams
- ☒ Zusammenarbeit mit den Partnern
- ☒ Hohe interne und externe Kohärenz
- ☒ Erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Privatsektor
- ☒ Auswahl der Maßnahmen und Personen
- ☒ Umfang der ergänzenden Effekte
- ☒ Ganzheitlicher Ansatz

Zu den Misserfolgskriterien gehören:

- ☒ Personalfuktuationen und -austausch im Staatssekretariat des Bildungsministeriums
- ☒ Finanzierung auf lokaler Ebene

Empfehlungen

Empfehlungen für die Konzeption neuer Projekte in dem Sektor oder der Region (gerichtet an das Projektteam und an den Fach- und Methodenbereich, dem FMB, der GIZ):

Empfehlung 1: Die positiven Ergebnisse der Maßnahmen müssen über einen längeren Zeitraum betrachtet werden, als eine Regierungszeit dauert (im Allgemeinen vier Jahre). In diesem Sinne sollten sich die neuen Projekte, sofern möglich, über einen längeren Zeitraum erstrecken. Auf diese Weise könnten Veränderungen in Bezug auf Prozesse und nicht nur von einmaligen Aktivitäten gemessen werden.

Empfehlung 2: Die GIZ hat ihre Glaubwürdigkeit im Land und in der Region aufgebaut. Deshalb müssen die neuen Projekte – wie bisher auch geschehen - robuste Monitoring- und Evaluierungsverfahren anwenden, die rechtzeitige Anpassungen sowie die Identifizierung von guten Praktiken bei der Durchführung und Entwicklung von Projekten und Programmen ermöglichen.

Empfehlung für Entwicklungsprojekte zum Thema Bildung (oder verwandte Themen):

Empfehlung 3: Weitere Projekte der internationalen Zusammenarbeit müssen Kooperationen zwischen Akteuren des internationalen Privatsektors und lokalen Organisationen fördern, die auf dem Gebiet der sozialen Unternehmensverantwortung tätig sind. Es besteht das Potenzial, Bildungsprojekte über Initiativen für globale Wertschöpfungsketten zu unterstützen.

Evaluierungsansatz und -methoden

Das Projekt wurde nach den standardisierten Evaluierungskriterien des Entwicklungshilfesausschusses (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) bewertet. Die spezifischen Evaluierungsdimensionen und analytischen Fragen wurden aus dem von der GIZ vorgegebenen Rahmen abgeleitet und bilden die Grundlage für alle Zentralen Projektevaluierungen (ZPE). Die Evaluierungsfragen wurden aufgeschlüsselt und operationalisiert, um eine solide Methodik zu gewährleisten.

Während der ersten Mission wurde eine partizipative Übung mit ausgewählten Partnern und dem Projektteam durchgeführt, um zusätzliche Evaluierungsfragen im Zusammenhang mit dem Projekt zu ermitteln. Die Kontributionsanalyse (nach Mayne, 2012) bildet einen Eckpfeiler des Evaluationsdesigns. Die Theory of Change eines Projekts ist grundlegend für eine Kontributionsanalyse, um kausale Aussagen über Interventionen und beobachtbare Ergebnisse zu machen. Bei der GIZ wird die Theory of Change in Wirkungsmodellen visualisiert und durch ein Narrativ ergänzt, das die entsprechenden Hypothesen enthält.

Die Evaluierung stützte sich auf eine Kombination aus Primär- und Sekundärdatenquellen:

Monitoringdaten: Ein Monitoringsystem auf Projektebene war vorhanden und gut gepflegt. Ein Excel-Dokument enthielt die Daten der Indikatoren. Diese Informationsquelle wurde über Interviews mit Partnern trianguliert.

Halbstrukturierte Interviews: per Videokonferenz (MS Teams, Zoom).

Fokusgruppendifkussionen auf der Grundlage eines halbstrukturierten Leitfadens.

Abgeleitete **Projektdokumente** wie Abschlussberichte, nationale Strategien und andere relevante Dokumente.

Methodik der Erfolgsbewertung

Die Bewertung der Projekte erfolgt auf Grundlage der OECD-DAC-Kriterien Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Impact, Nachhaltigkeit und Effizienz. Jedes der sechs Kriterien wird auf einer Skala von 1 bis 100 bewertet (%-System).

Die Gesamtpunktzahl des Projekts beruht auf dem Durchschnitt der Punkte, die für die einzelnen DAC-Kriterien vergeben wurden. Der Durchschnittswert für die Gesamtpunktzahl wird gemäß den mathematischen Rundungsregeln gerundet. Alle DAC-Kriterien werden für die Gesamtpunktzahl gleich gewichtet. Eine 100-Punkte-Skala hat gegenüber den vorhergehenden Systemen (6er-Skala, 16-Punkte-Skala) den Vorteil, dass sie differenziert, international verbreitet, leicht verständlich und gut in andere Bewertungssysteme umrechenbar ist.

Abbildung 2. Bewertungs- und Punkteskala

100-Punkte-Skala	6er-Skala (Bewertung)
92–100	Niveau 1: sehr erfolgreich
81–91	Niveau 2: erfolgreich
67–80	Niveau 3: ziemlich erfolgreich
50–66	Niveau 4: eher unbefriedigend
30–49	Niveau 5: unbefriedigend
0–29	Niveau 6: sehr unbefriedigend
Gesamtbeurteilung: Die Kriterien Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit sind Schwellenwertkriterien: Wird eines der Kriterien auf Niveau 4 oder niedriger eingestuft, kann die Gesamtbewertung nicht über Stufe 4 hinausgehen, auch wenn die durchschnittliche Punktzahl höher ist.	

Sowohl die Bewertungsdimensionen innerhalb der OECD-DAC-Evaluierungskriterien als auch die Ermittlung der Gesamtpunktzahl über ein Punktesystem erhöhen die Transparenz der Bewertungen und machen die einzelnen Projekte besser miteinander vergleichbar.

Impressum

Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ, Leiter
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

Koordination und Management:

Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiterin
Emily Andres, Evaluierungsmanagerin, GIZ
Gruppe Zentrale Projektevaluierungen
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

Evaluator*innen:

Tatjana Mauthofer, Bogdan Pavel, Anne Scherer und Edwin
Medina López (Mainlevel Consulting AG)

Autor*innen:

Tatjana Mauthofer, Bogdan Pavel, Anne Scherer und Edwin
Medina López (Mainlevel Consulting AG)

Übersetzung:

A.C.T. GmbH

Design:

Layout: DITHO Design GmbH, Köln
Grafiken: Stefan Oltsch

Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

Karten:

Die in diesem Dokument enthaltenen Karten dienen nur zu Informationszwecken. Kartographische Darstellungen beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten. Die GIZ übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit dieser Karten. Eine Haftung für direkte oder indirekte Schäden, die sich aus der Nutzung ergeben, ist ausgeschlossen.

E: evaluierung@giz.de

I.: www.giz.de/evaluierung

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

https://twitter.com/giz_gmbh

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft:

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Deutschland

Tel.: +49 228 44 60-0

Fax: +49 228 44 60-17 66

E: info@giz.de

I: www.giz.de

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
65760 Eschborn, Deutschland

Tel.: +49 6196 79-0

Fax: +49 6196 79-11 15

Bonn 2023