

Missie Peru - evaluatie rapport

Evaluatie van de CV binnen de partnerschapsrelatie tussen een Belgische NGO en hun partners in het Zuiden

Uitgevoerd in opdracht van de Dienst Bijzondere Evaluatie

April 2010

HIVA-K.U.Leuven
ACE Europe
IOB-UA

Evaluatieteam

Nadia Molenaers
Leen Nijs

Lokale consultants

Marisol Cordero – Peru

Dienst Bijzondere Evaluatie
FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking

De Dienst Bijzondere Evaluatie verzekert de conformiteit van dit evaluatieverslag met het bestek. De evaluatie werd begeleid door een stuurcomité in Brussel.

De meningen in dit document zijn gestaafde meningen van de Dienst van de Bijzondere Evaluator en van zijn consultants, doch ze reflecteren niet noodzakelijk de positie van de FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.

Leuven, xxxxxxxx

© FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking
xxxxxxxxxx

Grafische vormgeving: xxxxxxxxxxxxxxxx, Dienst Communicatie FOD

Drukwerk: Drukkerij FOD

Evaluation nr

Wettelijk depot:

Dit document is tevens beschikbaar in pdf-formaat op de hierbij ingesloten CD-ROM, op de websites www.diplomatie.be of www.dgos.be, of bij de Dienst Bijzondere Evaluatie.

Inhoudstafel

Inhoudstafel	5	
Lijst van afkortingen	6	
1	Introductie	9
2	Korte beschrijving van de politieke en sociale context van het land	11
3	Evaluatie partner APRODEH – 11.11.11	15
4	Evaluatie partner CEDEP AYLLU – Broederlijk Delen	29
5	Evaluatie partner CGTP - FOS	39
6	Evaluatie partner OFPROP – DMOS-COMIDE	51
7	Evaluatie partner PRORURAL – DISOP/SIMFR	63
8	Conclusies	75
Bijlagen		79

Lijst van afkortingen

ABA	Alimentos y Bebidas
ANC	Asociación Nacional de Centros de Investigación, Promoción Social y Desarrollo (Nationale Organisatie van Onderzoeks-, Sociale Promotie- en Ontwikkelingscentra)
APCI	Agencia Peruana de Cooperacion Internacional (Peruviaans Agentschap voor Internationale Samenwerking)
APFA	Asociación de Padres de Familia (Oudervereniging)
AQ	Adeas Qullana
BD	Broederlijk Delen
BXL	Brussel
CA	Cedep Ayllu
CCDDHH	Coordinadora Derechos Humanos (Coördinatie Mensenrechten)
CD – CV	Capacity Development (CV)
CEDAL	Centre d' Etude du Développement en Amérique Latine
CEFFA	Centros de formación familiar por alternancia – Centra voor familiale vorming alternantiesysteem
CETPRO	Centro de Educación Técnico Productiva – Centrum voor Technisch Productieve vorming
CGTP	Central General de Trabajadores de Peru – Algemene Arbeiderscentrale van Peru
CODESPA	Fundación CODESPA (Spanje, Asturias) (Spaanse Stichting)
COEECI	Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperacion Internacional (Coördinatie Internationale Samenwerking)
CRFA	Ruraal Centrum voor Opleiding in Alternantiesysteem
CTH	Comercio, Turismo y Hotelería (Vakbond voor Handel, Toerisme en Hotelwezen)
CUT	Central Unitaria de Trabajadores (Centrale voor Arbeiders)
DDHH	Derechos Humanos (Mensenrechten)
DESC	Derechos Economicos, Sociales y Culturales (zie ESCR)
DGCD	Direction Général de la Coopération au Développement
DGOS	Directoraat Generaal Ontwikkelingssamenwerking

DISOP	Dienst Internationale Samenwerking Ontwikkelingsprojecten
DREC	Dirección Regional de Educación de Cajamarca (Regionale Directie Onderwijs van Cajamarca)
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst (Evangelische Ontwikkelingsdienst, Duitsland)
EEUU	Estados Unidos (Verenigde Staten van Amerika)
ESCR	Economische, sociale en culturele rechten
HRD	Human resource development
ICCO	Interkerkelijke organisatie voor ontwikkelingssamenwerking
IESI	Instituto de Estudios Sindicales (Instituut voor Syndicale Studies)
ID	Institutional development
ILCE	Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (Latijnsamerikaans Instituut voor educatieve communicatie)
ILO	International Labour Organization
M&E	Monitoring and Evaluation
MED	Ministerio Educación (Ministerie van Onderwijs)
MFR	Maison de familles rurales
MIMDES	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (Ministerie van de vrouw en sociale ontwikkeling-
MSC	Most significant change
MVO	Middenveldorganisatie
NCOS	Nationaal Centrum voor Ontwikkelingssamenwerking
NGO	Niet gouvernementele organisatie
NNGO	Northern Non Governmental Organisation (noordelijke NGO)
OB	Ontwikkelingsbureau
OD	Organizational development
OdB	Organización de Base (Basisorganisatie)
OdD	Oficina de Desarrollo (Ontwikkelingsbureau)
OIP-OFPRO	Oficina Inspectorial de Proyectos (Inspecteursbureau Projecten)
OIT	Organización Internacional del trabajo (Internationale Arbeidsorganisatie)
ONG	Organización no gubernamental
PARES	Internationaal Projekt 'Equidad entre Mujeres y Varones en el Trabajo' (gelijkheid tussen vrouwen en mannen in het werk)
PCM	project cycle management

PDF	Padres de familia (ouders)
PSP	Planification Stratégique Participative
RPP	Radio Programas del Peru (radio programmas van Peru)
SEA	sistema de educación de alternancia (alternantiesysteem)
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities and Threats
TA	Technische assistentie
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local (Lokale beheerséénheid onderwijs)
UIC	Université de Catalogne
UNCRFAP	Union Nacional de Centros Rurales de Formacion en Alternancia del Peru (Nationale Unie van Rurale Centra voor het Alternantiesysteem Peru)
UNEFA	Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana
USD	US Dollar

1 Introductie

Dit evaluatierapport beschrijft en analyseert de CV (CV) in partnerschapsrelaties tussen vijf Belgische NGO's (Broederlijk Delen, DISOP, DMOS-COMIDE, 11.11.11, and FOS) en een selectie van hun partners in Peru (Cedep Ayllu, PRORURAL, OFPROP/SOLIMAZ, APRODEH, CGTP/IESI). Dit landrapport is één van de zes landen (Peru, South-Africa, Burkina Faso, DR Congo, India and Cambodia) die in dit evaluatiekader bezocht zijn.

Het doel van deze thematische evaluatie is inzicht te verkrijgen in de manier waarop steun aan CV bij Belgische NGO's effectief zou kunnen zijn binnen de context van een partnerschapsrelatie. De evaluatie heeft twee doelstellingen:

- effecten evalueren van de Belgische NGO interventies met betrekking tot CV in het kader van hun partnerschapsrelatie (accountability);
- kennis opbouwen rond CV binnen partnerschapsrelaties (ervaringen worden gedocumenteerd, geleerde lessen worden gedeeld).

De terreinbezoeken hadden de volgende doelstellingen:

- het in kaart brengen van middelen en instrumenten die gebruikt worden voor CV, van de veranderingen op individueel, organisatorisch en institutioneel vlak, veranderingen in outputs, veranderingen in outcomes;
- identificeren van verklarende factoren voor de resultaten en analyseren van de volgende evaluatiecriteria: effectiviteit, efficiency, relevantie, duurzaamheid en indien mogelijk, impact;
- evalueren van de partnerrelatie en de capaciteitsversterkende interventies die de Belgische partner onderneemt;
- analyseren van de praktijk overeenkomstig het analysemodel dat verschillende soorten partnerrelaties en verschillende capaciteitsversterkende strategieën erkent;
- stimuleren van de partners om na te denken over de CV van organisaties en welke rol donoren daarin zouden kunnen spelen;
- delen van de opgedane ervaringen doorheen de evaluatie met de relevante partners.

De drie evaluatoren hebben bij alle organisaties twee dagen doorgebracht (behalve APRODEH waar alle verantwoordelijken op één dag zijn geïnterviewd door één evaluator terwijl de andere evaluatoren de doelgroepen interviewden). Deze tijdsinvestering bleek voldoende om een degelijk zicht te krijgen op de organisaties en hun uitdagingen op het vlak van CV. Over het algemeen stond dag één in het teken van de partnerschapsrelatie zelf en de output van de gefinancierde programma's. Individuele en/of groepsinterviews hebben plaatsgevonden met het oog op het identificeren van de sterkten en zwakten van de relatie en de capaciteitsversterkende activiteiten gefinancierd door de Belgische NGO. Dag twee vonden er een aantal activiteiten parallel plaats: één evaluator begeleidde de participatieve workshop waarin de institutionele mijlpalen van de organisatie geïdentificeerd en geanalyseerd werden (met de nadruk op de rol van CV), en waar de staf ook een analyse maakte van welke elementen de kracht uitmaakten van hun eigen organisatie. De twee andere evaluatoren namen parallel interviews af met begunstigen, reviseerden de uitkomsten van de Most Significant Change. Deze methodologie bestaat uit drie fases: in eerste instantie worden verhalen verzameld binnen de doelgroepen met betrekking tot de impact die de NGO-interventie heeft gehad op hun leven. In een tweede fase worden de meest relevante/representatieve verhalen geselecteerd. En in derde instantie worden er rond de geselecteerde verhalen discussies georganiseerd met de doelgroepen. Het uiteindelijke doel van deze methodologie is het vinden van indicaties van impact. Verder hebben er ook interviews plaatsgevonden met andere betrokkenen over de organisatie in kwestie om de outputs en outcomes beter in kaart te kunnen brengen.

De evaluatie methodologie werd door de drie evaluatoren licht aangepast voor een aantal organisaties:

- APRODEH: timeline oefening werd vervangen door individuele interviews;
- CGTP/IIESI: er werd – in samenspraak met FOS – voor gekozen om het vrouwendepartement te evalueren omdat de andere sectoren in het programma vanaf 2008 niet meer gefinancierd worden. De timeline oefening was reeds opgesteld door het departement. Workshop vervangen door interview met de twee vaste personeelsleden;
- OFPROP/SOLIMAZ: OFPROP is erkende NGO, SOLIMAZ wenst zich niet te ontwikkelen als 'organisatie'. Beide entiteiten hebben verschillende trajecten doorlopen waardoor één gezamenlijke workshop rond tijdslijnen niet mogelijk was. Klemtoon van de evaluatie lag daarom op OFPROP. OFPROP had de tijdslijn reeds voorbereid. Groepsinterview i.p.v. seminarie heeft plaatsgevonden. SOLIMAZ is wel geïnterviewd.

De terreinmissie is zeer vlot verlopen. Een aantal organisaties hadden het bezoek zeer goed voorbereid: tijdslijnen waren voorbereid, een analyse van de MSC had in sommige gevallen al plaatsgevonden. Over het algemeen waren de organisaties dus zeer proactief, zeer goed voorbereid en zeer professioneel. De gebruikte methodologieën waren niet nieuw voor de meeste partners. De organisaties hebben ons allemaal zeer hartelijk ontvangen en waren over het algemeen zeer behulpzaam in het geven van informatie.

Dit rapport is verschenen in het Nederlands en in het Spaans.

2 Korte beschrijving van de politieke en sociale context van het land

2.1 Politieke bewegingsvrijheid van het middenveld

De politieke bewegingsruimte beschikbaar voor middenveldorganisaties (MVO's) in Peru varieert in de tijd. Zo was de ruimte voor het middenveld onder het autoritaire bewind van Fujimori van 1990 tot 2000 eerder beperkt. Freedom House bestempeld het regime in deze periode dan ook als maar 'gedeeltelijk vrij' en Alasino maakt gewag van beperkingen van de persvrijheid en vervolgingen van NGO's en mensenrechtenorganisaties, aangezien deze met hun protestacties de voornaamste tegenstanders van het regime waren (Alasino, 2008; Freedom House, 2009). Het einde van het Fujimori tijdperk heeft geleid tot het opnieuw verruimen van de bewegingsruimte van de CSO's en van de politieke participatie arena in het algemeen (Polity IV, 2007). In principe zijn er nu vrije en eerlijke verkiezingen, worden de rechten op politieke organisatie gerespecteerd en is er persvrijheid (Freedom House status Peru 2009: 'vrij'). De realiteit is niet altijd even rooskleurig. Met betrekking tot vrijheid van (politieke) organisatie bestaat er echter wel een tendens tot toenemend opleggen van beperkingen vanuit de overheid die de overheid legitimeert vanuit het controleren van de hoge mate van (sociaal) conflict aanwezig in de maatschappij. De staat is redelijk zwak en haar burgers hebben weinig vertrouwen in de instituties van de staat. Bovendien zijn er een aantal breuklijnen in de maatschappij die meer en meer uitgesproken worden, zo bijvoorbeeld relatief recent de etnische identiteit alsook de centrum versus periferie tegenstelling. Een staat met een beperkte legitimiteit vreest dus teveel ruimte te geven aan politieke entrepreneurs die deze breuklijnen zouden kunnen uitbuiten en het vertrouwen en respect voor de staatsinstellingen nog verder doen afbrokkelen (Bertelsmann Stiftung, 2008). De Bertelsmanns index identificeert ook een donkere zijde van de civiele maatschappij. Een aantal groepen binnenin de civiele maatschappij onderwerpen zich niet aan de bestaande rechtsorde. Bepaalde organisaties die gelinkt zijn aan de beweging rond het Lichtend Pad hebben geweld niet afgezworen. Bovendien zijn er ook een aantal organisaties gelinkt aan de coca teelt, 'cocalero civil society' die gelinkt zouden zijn aan drugskartels (Bertelsmann Stiftung, 2008). De grotere politieke bewegingsruimte voor CSO's na Fujimori leidde tot een kwalitatieve en kwantitatieve groei in de civiele maatschappij. Externe financiering speelde hierin een grote rol. Aan de ene kant ontstonden er erg veel nieuwe MVO's in die periode, vaak met hulp van externe financiële middelen, die zich op de politieke en ontwikkelingsthematiek richtten. Aan de andere kant vond er ook een professionalisering van de bestaande organisaties plaats. Deze professionele NGO's worden soms bekritiseerd omdat ze hun bestaansreden - de armen - uit het oog zouden verliezen en enkel bekommerd zijn om hun eigen politieke en financiële belangen na te streven (Alasino, 2008).

2.2 Relatie Staat en het middenveld

De relatie tussen de civiele maatschappij en de staat is redelijk afstandelijk. Er bestaan weinig efficiënte coördinatie- en overlegmechanismen tussen de MVO's en de overheid. Zo was er bijvoorbeeld wel een brede participatie van het middenveld in het participatief proces bij de formulering van het 'Accuerdo Nacional', maar dit akkoord heeft echter slechts een beperkte beleidsrelevantie. Op het gebied van beleidsinput van MVO's op

nationaal niveau zijn er dus weinig efficiënte en geïnstitutionaliseerde overleg structuren. Op het gebied van monitoren van de nationale overheid is de rol van NGO's echter wel ten dele geconsolideerd (Alasino, 2008). Op lokaal en regionaal niveau bestaan er ook meer organen van overleg en coördinatie zoals de participatieve processen voor de regionale ontwikkelingsstrategieën die georganiseerd werden. De grotere inspraak op lokaal niveau is gedeeltelijk een erfenis van het Fujimori tijdperk, toen vele donoren eerder terughoudend waren om met het regime samen te werken en daarom vooral hun toevlucht namen tot NGO's. Nu verandert ook de rol van de NGO's op lokaal niveau, waar deze vroeger eerder een vervangende rol speelden ten aanzien van lokale overheden, werken ze nu veeleer ondersteunend (interview Broederlijk Delen).

2.3 Landschap van ontwikkelingshulp in Peru

In de periode 2005-2007 ontving Peru gemiddeld 392 miljoen dollar ODA, wat neerkomt op zo'n 0,5 percent van het Bruto nationaal Product (OECD DAC, 2009). Peru wordt daarom ook niet als een zeer hulp afhankelijk land bestempeld. De belangrijkste donor is de VS, gevolgd door Japan, Spanje en de Europese Commissie (respectievelijk 163, 132, 107 en 60 miljoen ODA in 2006-07). Belgische ontwikkelingshulp aan Peru komt op de achtste plaats ten bedrage van 17 miljoen dollar (gemiddelde 2006-07). Hoewel ontwikkelingshulp aan Peru overwegend afkomstig is van gouvernementele donoren (86 percent van ODA), wordt bijna de helft van de implementatie van deze fondsen door niet-staats actoren opgenomen (Alasino, 2008). België besteedt 18 procent van ODA aan het NGO medefinancieringssysteem (DGOS, 2009). MVO's zijn dus belangrijke ontvangers en uitvoerders in de ontwikkelingshulpketen. APCI (Peruaans Agentschap voor Internationale Samenwerking) is belast met de supervisie van alle fondsen van ontwikkelingssamenwerking die geïmplementeerd worden zowel door de overheid als door niet staatsactoren, wat APCI tot een belangrijke actor in het ontwikkelingshulp gebeuren maakt. Een nieuwe wet van 2006, stelt dat NGO's zich bij APCI moeten registreren en dat hun actieplannen in overeenstemming met de richtlijnen en prioriteiten voor ontwikkeling zoals vooropgesteld door de staat moeten zijn. Hierdoor krijgt APCI uiteraard nog meer macht om NGO's te controleren. Voorstanders van de wet zien de wet als een middel om de conflictieve aard van een aantal segmenten van de civiele maatschappij te temperen (Bertelsmann, 2008), terwijl vele NGO's, academici en media de wet voornamelijk beschouwen als een wapen voor politieke wraak en een middel om politieke controle te krijgen over NGO's (Tanaka in Alasino, 2008).

Peruviaanse NGO's zijn financieel erg afhankelijk van internationale NGO's (INGO's) (Claiborne et al., 2009; Bebbington, 2005). Deze financiële afhankelijkheid maakt de NGO's dan ook gevoelig aan trends en evoluties in internationale hulpstromen. Zo kan een grotere nadruk op de efficiëntie van hulp potentieel leiden tot een grotere focus van INGO's op Afrika ten koste van de middelen voor Latijns-Amerika. Tot op heden werden de budgetten van Europese INGO's voor Latijns-Amerika echter nog niet significant verlaagd (Biekart, 2007). Bovendien vinden er ook thematische verschuivingen in hulp aan middenveldorganisaties plaats. Zo is de algemene trend om veeleer organisaties te ondersteunen die aan advocacy doen op nationaal niveau en de staat monitoren en minder te investeren in het ondersteunen van de traditionele ledenorganisaties en organisaties die basisvoorzieningen aanbieden. Bovendien ondervinden de Peruaanse MVO's ook de dreiging van de financiële crisis waarbij gevreesd wordt dat INGO's zullen verplicht worden om nog meer prioriteiten te stellen. Dit alles leidt tot een klimaat van onzekerheid met betrekking tot toekomstige financiering. Bovendien ervaren de MVO's ook een sterke concurrentie met lokale overheden in het aantrekken van geschikt personeel, aangezien de lokale overheden meer financiële middelen hebben toegewezen gekregen conform een grotere rol in lokale ontwikkeling.

2.4 Bibliografie

- Alasino, E. (2008) *Peru: the Kingdom of the NGO?* Working paper 49, Madrid, FRIDE.
- Bebbington, A. (2005) 'Donor-NGO relations and representation of livelihood in Nongovernmental Aid chains', *World Development* 33(6): 937-950.
- Bertelsmann Stiftung (2008) *BTI 2008- Peru Country Report*, Gütersloh, Bertelsmann Stiftung 2007.
- Biekart, K. (2007) 'Learning from Latin America: Recent trends in European NGO policy-making', in: Bebbington, A.J., Hickey, S. and Mitlin, D.C. (eds.) *Can NGO's Make a Difference? The Challenge of Development Alternatives*, Zed Books.
- Claiborne, N., Junqing, L., Vandeburgh, H., Hagen, J.;, Mera Rodas, A., Raunelli Sander, J.M.;, Adanaque Zapata, J.G. and Zurita Paucar, M.J. (2009) 'Northern Peruvian non-governmental organizations: Patterns of interorganizational linkages', *International Social Work* 52(3): 327-341.
- DGOS (2009) *Partnerlanden: Peru*, <http://www.dgci.be/nl/partnerlanden/peru/index.html> (last accessed: 12/10/2009).
- Freedom House (2009) *Freedom in the World Comparative and Historical Data*, <http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=439> (last accessed: 14/10/2009).
- OECD DAC (2009) *Aid at a Glance: Peru*, <http://www.oecd.org/dataoecd/23/42/1882858.gif> (last accessed: 14/10/2009).
- Polity IV (2007) *Polity IV Country Report 2007: Peru*, Polity IV.
- Takana, M. (2006) *El acoso contra las ONG se repite con cada gobierno*, Report for the magazine Mancon Protesta.

3 Evaluatie partner APRODEH – 11.11.11

3.1 Korte voorstelling

Partnerschap	11.11.11		APRODEH	
<i>Regio en land</i>	Peru		Context	Urbaan/Ruraal
<i>Type partner</i>	Mensenrechtenorganisatie		Werknemers	28
<i>Sector</i>	Mensenrechten, meer specifiek het departement van Sociaal Economische en Culturele Rechten (DESC)			
<i>Doelgroep</i>	Politiek systeem – verdediging rechten gemarginaliseerde groepen			
<i>Andere donoren</i>	ICCO (DESC), Freedom House, Ford Foundation, Diakonia, Caritas Frankrijk, Open Society, Christian Aid, Entrepueblos España, ... (ongeveer 13 donoren)			
<i>Looptijd</i>	Relatie sinds 1993	Financiering/jaar	2001-2005: 72000€ 2006-2007: 45000€ 2008-2010: 30000€	
<i>Aandeel cs in budget</i>	Geen expliciete CV activiteiten opgenomen in budget	Aandeel in budget partner	Tot 2005: 10% Na 2005: 5%	
<i>Doelstellingen cs</i>	Impliciet			
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Vooral route 3 ondersteunen via netwerken			
<i>Activiteiten</i>	Faciliteren van thematische workshops en seminaries en ondersteuning van lokaal thematisch netwerk			

De Vereniging ter verdediging van de mensenrechten APRODEH (Asociación Pro Derechos Humanos) werd in 1983 opgericht. Het is een niet-gouvernementele, Peruaanse organisatie, die zich inzet voor de integrale verdediging en bevordering van de mensenrechten. Haar missie is bij te dragen tot de ontwikkeling van sociale, juridische en politieke processen die het respect voor alle rechten van alle burgers, zowel mannen als vrouwen, beschermen en bevorderen in het kader van een grotere inspanning om aan een rechtvaardig en democratisch land te bouwen. In de strijd voor de verdediging van het leven en de waardigheid van de mensen, geeft APRODEH voorrang aan de relatie met de meest achtergestelde sectoren van de maatschappij, die al eeuwen lang de meest elementaire rechten worden ontzegd. APRODEH werkt rond twee grote krachtlijnen: de eerste betreft de burgerlijke en politieke rechten, de tweede, de economische, sociale, culturele rechten en de rechten in verband met het milieu. In het eerste geval hebben we het vooral over de strijd tegen de straffeloosheid, de zoektocht naar de waarheid, gerechtigheid, herdenking en herstel voor de slachtoffers; in het tweede, over de bevordering van de genoemde rechten en het integrale karakter van de mensenrechten.

11.11.11 begon zijn relatie met APRODEH in 1993. 11 financiert de afdeling Economische, sociale en culturele rechten (DESC) binnen APRODEH. DESC heeft in

belangrijke mate bijgedragen tot de conceptualisering van het integrale karakter van de mensenrechten, waardoor het mogelijk wordt om de mensenrechten als universeel, onscheidbaar en onafhankelijk van elkaar te beschouwen. Vandaag voert DESC een intense campagne rond de niet-discriminatie, de bescherming van het milieu en de rechten van de inheemse volkeren. Bovendien voert ze ook een intensieve campagne tegen de tendens om sociaal protest in de criminele sfeer te duwen en is ze gestart met activiteiten op het gebied van geestelijke gezondheid. 11.11.11 heeft een regiovertegenwoordiger, die in Lima zetelt. Deze coöperant staat in voor de opvolging van de programma's in de regio.

3.2 In welke mate worden beleidsprincipes en strategische keuzes mbt CV in partnerschappen toegepast in de samenwerking met de partner?

JC-3.1 Het partnerbeleid van de NNGO is gebaseerd op een professioneel identificatie – selectie process van partners

11.11.11 kiest niet bewust voor sterkere partners, maar wel voor partners wiens werk aansluit bij de politieke werking en acties van 11.11.11 in België. Hiervoor zoekt men organisaties die in eigen land al zeer actief zijn en een verschil maken. Volgens 11 komt men dan automatisch uit bij partners die relatief sterker zijn en eigenlijk weinig expliciete CV van 11.11.11 verwachten. Dit omdat deze organisaties sowieso al experts zijn met betrekking tot hun eigen politieke, economische en sociale context. De noordelijke organisatie heeft op dat specifieke vlak niet veel aan capaciteitsopbouw te bieden.

Er werd a priori geen grondige context- en partneranalyse gedaan en er is geen exit-strategie voorzien (interview 02-07). Het partnerschap met APRODEH is geëvolueerd naarmate het algemene partnerschapsbeleid van 11.11.11 evolueerde. In eerste instantie werd er gewerkt via projecten, en vanuit de politieke rol van 11.11.11 werd APRODEH gesteund in haar activiteiten hierrond. Toen 11.11.11 meer de nadruk begon te leggen op sociaal-economische processen, wilde ze APRODEH meer steunen in haar werk rond ESCR (Economische, Sociale en Culturele Rechten). APRODEH wilde hierrond ook actiever worden als één van de eerste organisaties in Peru, hoewel het thema zeer gevoelig lag in de bredere politieke context van het land. In het begin steunde 11.11.11 deze organisatie in het algemeen maar naarmate 11 specialiseerde werd de steun meer geormerkt. In het geval van APRODEH ging de financiering dan ook specifiek naar het werk rond ESCR. Doorheen de tijd is 11.11.11 dan nog meer opgeschoven richting ESCR, ze is APRODEH 100% beginnen steunen voor werk rond dit thema, en acties rond inheemse rechten. Onder invloed van de (algemene en DGOS opgelegde) verschuiving richting coherentie, resultaatgerichtheid, ... heeft 11.11.11 dan de coherentie gebracht tussen de deelwerkingen. Alle acties moeten nu binnen vijf thema's passen.

Er bestaat geen duidelijkheid over de termijn van het partnership. Het gaat om jaarlijkse samenwerkingsakkoorden en overeenkomsten. Er bestaat alleen zekerheid over de periode van de overeenkomst. Wanneer het programma ten einde loopt, is het niet op voorhand duidelijk wat er zal gebeuren. Over het algemeen eindigen partnerrelaties om diverse, specifieke redenen. Bijvoorbeeld, het programma in Brazilië werd beëindigd wegens de hervorming van het cofinancieringssysteem. Als DGOS bepaalde beslissingen neemt, dan verplicht dit de NGO's soms om heel snel beslissingen te nemen met betrekking tot de bestaande partnerships.

De overeenkomst van 2008 bevat een algemene clause, die verwijst naar het engagement van 11 om bijstand te leveren op het gebied van gespecialiseerd advies, met het oog op de versterking van de instellingen en de ontwikkeling van diverse bekwaamheden in de partnerorganisatie in aspecten die zij passend en noodzakelijk vindt, maar zonder in detail te treden.

De druk om te concentreren, te specialiseren en coherent te zijn in programma aanpak, is zeer sterk voor de Belgische NGO's. Dit heeft wel gevolgen voor de partners volgens 11-Lima. Het is immers zeer moeilijk om alle partners in deze zeer nauwe hokjes onder te brengen. APRODEH past niet echt in dit plaatje, behalve voor haar werk in de mijnbouw (juridische processen, werkgroep inheemse rechten) wat sterker aansluit bij de huidige focus van 11.11.11, (natural resource management) die haar daarin dan ook zal steunen. APRODEH als organisatie past dus niet meer helemaal in het 11 beleid, maar het specifieke departement ESCR wel. Toch blijkt ook dat de focus op ESCR nog veel ruimte geeft voor interpretatie aangezien de respectievelijke diensthoofden van dit departement sterke klemtonen kunnen leggen. Het vorige diensthoofd legde een sterke nadruk op gezondheid, het huidige op discriminatie. Deze dynamiek leidt tot een zekere spanning met de coherentiedruk die de NNGO ondergaat.

APRODEH waardeert het feit dat 11 één van de agentschappen is die het risico hebben aangedurfd om DESC te financieren (sinds 2004) gezien dit in Peru een heel delicaat thema is. Ook waardeert ze de flexibiliteit van 11 en het permanente, formele of informele contact met de ontwikkelingswerkers. Het enige dat APRODEH misschien nog meer zou willen uitbouwen is het directe contact met Brussel: hoewel het contact met 11-Lima heel goed is, moet er in de toekomst worden overwogen een frequentere dialoog met Brussel te onderhouden.

De relatie tussen 11 en APRODEH kan als een strategisch en normatief partnership worden beschouwd. Beide organisaties delen de visie dat er een verandering op lange termijn moet komen in de samenleving en beide organisaties zijn ervan overtuigd dat het politieke werk ('watchdog, lobbying & advocacy') van fundamenteel belang is.

JC-3.2 De NNGO draagt bij tot CV van de partners op relevante wijze

APRODEH bestaat vooral uit juristen en advocaten. Deze hoog opgeleide professionals krijgen doorheen hun werk (o.a. via rechtszaken) steeds meer ervaring en expertise. CV is in die zin een transversaal thema binnen APRODEH, het is ook continu, maar ook erg informeel (veel learning by doing). Volgende activiteiten werden genoemd:

- deelname aan themaseminaries (route 3);
- deelname aan verenigingen van netwerken (zoals het Netwerk voor Rechtvaardige Globalisering, waar de belangrijkste, plaatselijke deskundigen en technici actief zijn op het gebied van handelsakkoorden), platformen (zoals het Europa-Peru platform) of CCDDHH (route 3);
- internationale draagwijdte (route 3);
- de ledenvergadering van APRODEH bestaat uit experts die, wanneer dit nodig is, steun verlenen aan APRODEH (bv. emancipatie, intercultureel onderwijs) (route 6);
- organisatie van overlegdagen, waar onder andere de systematisering aan de orde komt (jaarlijks) (route 6);
- formeler is de zuid/zuid en noord/zuid uitwisseling, die vaak ontstaat uit de betrokkenheid in nationale en internationale netwerken (route 3);
- elke rechtszaak is een belangrijke stap in het leerproces (route 6).

APRODEH neemt deel aan tal van nationale en internationale platformen. Bovendien onderhoudt de vereniging contact met universiteiten in Latijns-Amerika en de Verenigde Staten, en met instituten die werken rond rechtvaardigheid en rechtspraak in 'transitional justice', ... Daardoor heeft APRODEH toegang tot gespecialiseerde vorming op heel hoog niveau. Dit soort vorming is in het bijzonder belangrijk voor de jongere medewerkers, omdat ze hierdoor de mogelijkheid hebben om beurzen te krijgen voor specifieke studies.

11 heeft geen expliciete of directe interventiestrategie op het gebied van vorming, wat aantoont dat de organisatie eerder een 'hands-off' houding aanneemt. Niettemin biedt 11 veel ondersteuning aan de ontwikkeling van bekwaamheden, maar dan impliciet. De bijdrage van 11 is ook 'upstream' te vinden in de fase van identificering en formulering binnen de beleidscyclus van de organisatie. Het is in de eerste plaats een proces, waarin ideeën worden uitgewisseld over strategische kansen en beslissingen binnen de organisatie. Bovendien heeft 11 APRODEH geholpen op cruciale momenten, bijvoorbeeld

om het werk van DESC beter te focussen of coherenter rond één thema te maken. Aangezien deze rechten heel uiteenlopend zijn en de organisatie het risico liep door het bos de bomen niet meer te zien, heeft 11 gesuggereerd om te vertrekken vanuit het perspectief van de ontginningsindustrie (bv. de mijnbouw).

Volgens APRODEH betekende 11.11.11 een meerwaarde voor de institutionele ontwikkeling van APRODEH (contacten bredere omgeving):

- 11.11.11 speelt een brugfunctie tussen de partner en andere organisaties. Ze koppelt bijvoorbeeld zwakkere organisaties aan APRODEH;
- 11.11.11 geeft steun aan netwerking, bv. in Peru gebeurt dat via de Coordinadora Nacional de Derechos Humanos, die verschillende werkgroepen heeft waar APRODEH in actief is. Er is ook een werkgroep rond ESCR binnen la coördinadora;
- 11.11.11 faciliteert de wisselwerking met het 'Platforma Europa-Peru'. Hierin zitten ook organisaties uit Groot-Brittannië, Frankrijk, Spanje en Nederland. Het was een specifieke vraag vanuit APRODEH om een dergelijk platform op te zetten n.a.v. de Waarheidscommissie in Peru. Deze Waarheidscommissie moest rapporteren over de evenementen tijdens de interne gewapende strijd die Peru doormaakte in de periode tussen 1980 y 2000. Het doel van het platform was het lobbywerk in Europa te versterken. 11.11.11 regelt voor APRODEH bv. ook ontmoetingen met beleidsmakers van de EU;
- 11.11.11 steunt bepaalde onderwerpen die andere donoren niet steunen (bv. ESCR, mijnbouw);
- 11.11.11 speelt een sleutelrol voor de politieke koppeling van de activiteiten van de partner, en voor de versterking van de capaciteit voor beleidsbeïnvloeding;

Alle fondsen die APRODEH ontvangt, investeert ze in haar activiteiten. Planning en programmering krijgen minder aandacht, en zijn dus ook, volgens 11, niet echt haar sterke punten. 11.11.11 houdt zich er echter niet mee bezig om dit te versterken, het maakt geen deel uit van een CVstrategie.

De overheersende routes zijn 3 en 6. 11 financiert netwerken waarvan APRODEH deel uitmaakt, zoals bijvoorbeeld CCDDHH en het Inter-Amerikaanse Platform voor Mensenrechten en Democratie. 11 steunde de oprichting van het Peru-Europa platform, waardoor de uitwisseling tussen APRODEH en Europese organisaties mogelijk wordt. APRODEH organiseert ook zelf vormingscursussen (route 6). Dankzij een constante dialoog gebruikt 11 (11-Lima) ook de route 1: de ontwikkelingswerker helpt APRODEH wanneer deze bijstand nodig heeft.

Over het algemeen wordt de aanwezigheid van 11 als uiterst belangrijk beschouwd. Het werk van de organisatie wordt ook van hoogstaande kwaliteit bevonden. 11 wordt erg gerespecteerd in zijn rol van tussenpersoon en als versteviger van netwerken, bondgenootschappen en platformen.

JC-3.3 De NNGO heeft de nodige middelen en capaciteiten om de CV processen te ondersteunen

Interessant vast te stellen is dat er bij 11 geen expliciet beleid bestaat m.b.t. CV. Cooperanten worden ook niet 'gevormd' of 'geschoold' in CV, in tools, dimensies, ... Toch spelen ze op het terrein wel continu in op CV. Uiteraard gaat het in dit geval niet om CD die expliciet en formeel gegeven wordt door de NNGO, maar het gaat in dit geval wel heel duidelijk om impliciete vormen van CV, vaak gecentreerd rondom institutionele CV (het faciliteren van netwerken, het versterken van organisaties via inbedding in bredere allianties, ...). Zonder dit dus te expliciteren in een beleid, lijkt het er in de praktijk wel op dat 11 Lima hier zeer duidelijk op ingezet heeft.

Volgens APRODEH zijn de belangrijkste middelen van 11 van politieke, strategische en economische aard.

Uiteraard is geld cruciaal voor de afdeling Economische, sociale en culturele rechten – en zo voor APRODEH in haar geheel, ook al staat 11 slechts in voor 5% van de donaties

(m.b.t. het totale budget van APRODEH). Hoewel 11 een relatief kleine donor is, is de bijdrage relevant, aldus APRODEH, omdat het net DESC is die ondersteund wordt, terwijl deze materie delicaat is en slechts weinig donoren dit willen financieren. De idee om zich meer op DESC te concentreren, kwam er naar aanleiding van de Mensenrechtenconferentie van Wenen (1993). Daar schoven de Verenigde Naties het belang naar voor om het concept van de mensenrechten uit te breiden en meer rekening te houden met economische, sociale en culturele rechten. Het probleem was dat de genoemde rechten in die tijd in Peru een heel delicaat en riskant onderwerp waren. APRODEH wou dit thema aankaarten, maar kon de agentschappen lange tijd niet overtuigen om in deze richting te investeren. 11 was het eerste agentschap dat DESC begon te financieren, toen geen enkel ander agentschap zich durfde te wagen op een terrein dat in Peru zo delicaat lag.

Ook belangrijk was dat 11 APRODEH hielp om DESC op een gerichtere manier aan te pakken, meer bepaald vanuit de ontginningsindustrie, en met oog voor milieurechten. Op een gegeven moment dreigde APRODEH het noorden kwijt te raken door de al te grote reikwijdte van DESC. Dankzij de contacten met 11 werd het mogelijk om het werk opnieuw een duidelijke richting te geven. Vandaag is de DESC-afdeling sterk geëvolueerd. De thematische benadering van DESC verandert lichtjes, afhankelijk van de persoon die rond het thema werkt. De persoon die er vroeger was, concentreerde zich vaak op gezondheid, terwijl de huidige coördinator van DESC veel actiever is op het gebied van discriminatie en racisme. Wat het thema's betreft is het moeilijk om het noord-zuid evenwicht te behouden: 11.11.11 zou zich liever meer op de mijnindustrie concentreren, maar moet zich enigszins schikken naar de personen die in DESC werken (één verantwoordelijke in APRODEH). DESC is ook transversaal aanwezig in de andere afdelingen (communicatie, documentatie).

11 maakte de oprichting mogelijk van het Europa-Peru platform. Dit platform werd in het leven geroepen om te verzekeren dat de aanbevelingen van de Commissie van de Waarheid werden opgevolgd. Als platform speelt het een vitale rol, omdat het een groot aantal organisaties verenigt, die bezorgd zijn om de mensenrechten. Zo zijn er NGO's uit Frankrijk, Spanje, Verenigd Koninkrijk, Nederland, ... Voor APRODEH is dit platform de toegangsweg naar Europa en naar Europese actoren die een sleutelrol spelen op het gebied van de mensenrechten.

11 heeft het contact met de Belgische ambassade mogelijk gemaakt. Diplomatieke contacten zijn uiterst belang voor een organisatie die zich met zo een delicaat werk bezighoudt. Deze contacten beschermen de organisatie op ogenblikken dat de regering dreigingen uitvoert en een strenge controle oplegt.

Tot slot is er nog een ander, heel belangrijk middel: flexibiliteit en de bekwaamheid om kansen te zien. De plaatselijke ontwikkelingswerker bezit een grondige kennis van de realiteit, waardoor 11 op een flexibele manier tussenkomt wanneer de DESC of APRODEH ondersteuning van 11 nodig hebben. Enkele voorbeelden:

- nationaal Mensenrechtenplan: 11 organiseerde workshops en seminars, waar APRODEH, CCDDHH en Cedal elkaar konden ontmoeten en samenwerken om dit plan verder uit te bouwen en aan het overleg deel te nemen. Het plan werd in 2005 door de regering goedgekeurd. Toen er een nieuwe regering aan de macht kwam, werd er niet veel van dit plan uitgevoerd, hoewel men druk blijft uitoefenen op de regering opdat deze het zou uitvoeren. Maar het plan bestaat – en dat is op zich al een heel belangrijk succes;
- het Inter-Amerikaanse Platform voor Mensenrechten en Democratie, dat sinds tien jaar bestaat, heeft ook een Peruaans hoofdstuk. 11 financierde dit platform en speelde een belangrijke rol in de oprichting van de Peruaanse afdeling. Dit platform is breder dan de CCDDH, omdat het openstaat voor alle soorten organisaties die rond het thema van de mensenrechten willen werken (ook sociale bewegingen). De CCDD richt zich specifiek op het exclusieve kader van de universele mensenrechten (alleen mensenrechtenorganisaties);
- 11 heeft altijd geprobeerd om DESC en CCDDHH te stimuleren, want de politieke rechten komen er meer en beter aan bod.

Tegelijk vermeldt APRODEH dat de sterkte van de relatie met APRODEH voor een groot deel te danken is aan de nabijheid van de ontwikkelingswerkster van 11. Ondanks diens grondige kennis, ervaring en engagement met het land, zou dit pluspunt echter een zwak punt kunnen zijn van het partnership op langere termijn. De functie van tussenpersoon van de ontwikkelingswerkster is op dit ogenblik heel sterk gebonden aan de persoon en persoonlijke verbondenheid die deze heeft met het land. Bijgevolg is er geen institutionele zekerheid op lange termijn. Om diezelfde reden heeft APRODEH aangegeven een frequenter contact te willen onderhouden met 11 Brussel.

Wat de coördinatie tussen de verschillende donoren betreft, dient gezegd dat de donoren van APRODEH die zich in Lima bevinden, elkaar wel kennen, maar zelf weinig pro-actief coördineren. APRODEH neemt het initiatief om informatie over de evaluaties met de agentschappen te delen. Er is wel een poging geweest om meer coördinatie te scheppen tussen donoren van het Platform voor Mensenrechten, Democratie en Ontwikkeling, maar dat is alleen tot op zekere hoogte gelukt op thematisch vlak. Op administratief niveau is het heel moeilijk omdat elke NGO zich moet houden aan het wettelijk kader van het eigen land. Vermeldenswaard is het COEECI (Coördinerend Orgaan voor Buitenlandse Entiteiten voor Internationale Samenwerking). Via dit orgaan wordt het werk van de samenwerkingsagentschappen gecoördineerd. Daartegenover staat de ANC. COEECI houdt zich onder andere bezig met de (te) intense controle van het APCI (Peruaans Agentschap voor Internationale Samenwerking) over de Peruaanse NGO's, in het bijzonder APRODEH. 11.11.11 is heel actief in COEECI (11.11.11 en Diakonia zitten in de Bestuurraad). In het COEECI zijn 45 NGO's met zetel in Peru vertegenwoordigd. Soms is het voor 11.11.11 en het COEECI moeilijk om de NGO's te verdedigen, vooral de ONG's die in de ANC zitten, omdat ze een duidelijke politieke strekking volgen (vooral APRODEH; de huidige voorzitter van APRODEH is op dit moment ook voorzitter van de ANC). Daardoor krijgt het debat onmiddellijk een politieke ondertoon.

3.3 Hoe wordt het partnerschap beheerd en hoe worden de processen van CV opgevolgd?

JC-4.1 Gezond beheer van de partnerschapsrelatie

11.11.11 en APRODEH hebben een samenwerkingsovereenkomst, die hernieuwd wordt op basis van het programma, en een financieel contract, dat jaarlijks wordt hernieuwd. De samenwerkingsovereenkomst is tamelijk algemeen, maar het is de bedoeling van 11.11.11 om de samenwerkingsovereenkomsten specifiek te maken en ze aan de passen aan de tegenpartij en aan het programma. Dit is tot nu toe nog niet gebeurd, omdat het heel moeilijk is om te voorzien wat er op het einde van een programma zal worden beslist. Men moet zich constant aan de veranderende context aanpassen.

De overeenkomst van 2008 beschrijft de algemene doelstellingen en de strategische componenten van de samenwerking. De overeenkomst vermeldt ook de verbintenissen die beide partijen aangaan en de activiteiten die ze samen zullen uitvoeren. Deze overeenkomst betreft de periode 2008-2010.

JC-4.2 Gezond beheer van de CV ondersteuning als onderdeel van het partnerschap

Capaciteitsversterkende processen zijn niet geëxpliciteerd en worden dan ook niet 'beheerd'. Toch kunnen we enkele activiteiten onderbrengen in de driedeling HRD, OD, ID. De meeste van deze activiteiten (zeker HRD en OD) zijn gerealiseerd op initiatief van APRODEH zelf.

Op het vlak van HRD:

- de vele contacten met onderzoekscentra, universiteiten, internationale denktanken rond mensenrechten geeft het personeel de kans om bijscholingen en opleidingen te volgen;
- deelname aan conferenties en studiedagen.

Op het vlak van OD:

- de initiatieven die APRODEH zelf heeft genomen om een eigen M&E systeem op te zetten (zie later);
- de vormingsmomenten die APRODEH zelf heeft geïnitieerd om de administratieve staf te betrekken bij inhoudelijke discussies zouden administratie en inhoud beter op elkaar afgestemd geraken en de organisatie als dusdanig ook geïntegreerder kon gaan werken;
- eigen initiatieven om denkdagen te organiseren (zeker 1 keer per jaar) om de werking te evalueren en planning bij te sturen.

Op het vlak van ID:

- zie alle activiteiten rond netwerkvorming, platforms, ... Hier heeft 11 wel een belangrijke rol gespeeld (zie beschrijving eerder).

Over het algemeen vindt APRODEH de administratieve last voor 11 middelmatig. APRODEH merkt een algemene tendens op dat de donoren minder flexibel en juist strenger worden. Het belang van specifieke, tastbare resultaten wordt soms aanvoeld als een factor die de werking van APRODEH bemoeilijkt, in het bijzonder omdat een groot deel van het werk van APRODEH op het niveau van lobbying en advocacy te situeren is. Deze organisatie hangt zeer sterk af van het ritme van het gerecht om zaken te kunnen verdedigen. In die zin is de voorspelbaarheid van het aantal rechtszaken (het openen ervan en het verdedigen) zeer klein.

Voor de follow-up en evaluatie van de deelname in netwerken en de effecten van de vorming bestaat er geen systematische werkwijze. Dit gebeurt op een eerder informele manier.

JC-4.3 Beide partners hechten belang aan 'leren in de organisatie'

Hoewel er geen echt 'capaciteitsversterkend beleid' is vanuit 11 naar APRODEH, is het wel duidelijk dat 11 Lima op verschillende niveaus aan CV doet: organisatie CV (door beleidsmatig mee te denken en op cruciale momenten mee richting te geven en ondersteuning aan te bieden) en institutionele CV (door de contacten met de bredere omgeving te faciliteren). Er bestaat echter sterk de indruk dat dit op het niveau van 11 niet als CV gepercipieerd wordt. Bijgevolg worden deze processen ook niet als 'leren' gezien en ontstaat er ook geen dynamiek om dit te documenteren of te systematiseren. Er heeft totnogtoe geen evaluatie van APRODEH plaatsgevonden door 11. ICCO (2003-2005) en Diakonia (1997-2001) hebben wel evaluaties uitgevoerd. Van deze evaluaties heeft APRODEH onthouden dat ze zich nog verdergaand moeten specialiseren en te concentreren.

Binnen APRODEH worden er geen diagnoses gemaakt of planning op korte, medium of lange termijn rond capaciteitsopbouw van het personeel. Leerprocessen in de organisatie worden op zich niet gedocumenteerd, maar APRODEH documenteert wel de bredere processen waarin ze een rol heeft gespeeld. Het documentatiecentrum houdt op die manier de geschiedenis van APRODEH bij, de rol die de organisatie gespeeld heeft, en de bredere politieke processen in de maatschappij.

APRODEH zelf duidt wel aan dat ze sprongen gemaakt heeft in interne leerprocessen. Elk jaar trekt APRODEH zich drie dagen terug om een balans op te maken van het werk tijdens het afgelopen jaar (route 1): welke doelstellingen werden bereikt, welke niet? Er wordt een analyse gemaakt om lessen te trekken en de planning bij te sturen. Bij deze oefening zijn een aantal donoren, zoals 11, aanwezig. De discussies tussen de actoren kunnen dan wel eens hoog oplaaien. Hoewel dit proces op zich niet in detail gedocumenteerd wordt, is het resultaat een aangepaste planning op basis van de lessen die getrokken werden.

Wat de vorming betreft die APRODEH aan de begunstigden aanbiedt, stellen we vast dat, wanneer de opleidingen officieel en van langere duur zijn (zoals de workshop voor jongeren, die driemaal per jaar doorgaat; elke cursus duurt vijf of zes dagen), dan wordt er wel systematisch een evaluatie opgesteld opdat de vorming steeds beter inspeelt op

de verwachtingen van de deelnemers. De kortere workshops, georganiseerd binnen het Netwerk voor Mensenrechten, zoals rond de criminalisering van het sociale protest (ondersteund door APRODEH met expertise en financiering, zie verder) worden eerder op informele wijze geëvalueerd. Op basis van de ervaringen besluit het Netwerk hoe de workshops kunnen verbeteren.

3.4 Welke capaciteitswijzigingen kunnen we vaststellen bij de partner?

JC-5.1 Er zijn aanwijzingen mbt CV van de partner

APRODEH is een organisatie met een hoge zichtbaarheid. In de loop der jaren heeft ze haar expertise op het gebied van de mensenrechten aangetoond. Bovendien heeft ze een vooraanstaande rol gespeeld in de verdediging van de mensenrechten. APRODEH is heel zichtbaar in de publieke en de politieke sfeer. De vereniging komt aan bod in de pers en was een centrale medespeler in het proces tegen Fujimori, steunde de Commissie voor de Waarheid, bracht een reeks zaken voor het gerecht (bv. de verdediging van de familieleden van slachtoffers van La Cantuta (zie infra voor meer uitleg)), ...

APRODEH heeft grote vooruitgang geboekt op het organisatorische vlak:

Kernbekwaamheid 1, de bekwaamheid om te handelen en projecten uit te voeren: APRODEH is er fors op vooruitgegaan wat de planning betreft. 15 jaar geleden dacht niemand in APRODEH dat het mogelijk was om iets te plannen. Het was een organisatie die van dag op dag leefde, op rechtstreekse gebeurtenissen inspeelde en op korte termijn reageerde op de politieke dynamiek. De activiteiten van APRODEH waren toen heel specifiek. Niemand kon zich voorstellen dat het mogelijk was om drie maanden op voorhand te plannen, laat staan een jaar of meer. Vandaag zijn ze zo ver gevorderd, dat ze in staat zijn om een driejarenplan op te stellen, ook al vertoont dit nog gebreken. Deze evolutie was onder andere mogelijk door twee heel belangrijke en met elkaar verbonden feiten: dankzij het succes van APRODEH (zichtbaarheid, geloofwaardigheid) (kernbekwaamheid 2: doelstellingen halen → zie vraag 6) konden meer middelen worden aangetrokken, waardoor de organisatie aanzienlijk kon groeien. Waar zes of zeven personen samenwerken, is het nog mogelijk om het werk op een informele manier te coördineren. Maar wanneer een organisatie groeit en 10 of 12 medewerkers heeft en later 50 tot 70, moet alles professioneel gebeuren: de planning, de controle op de uitgaven, administratie, ... Deze groei en de druk vanwege de geldschietters om hun tussenkomsten te systematiseren, leidde gaandeweg tot de institutionalisering van de administratieve routines en een professionalisering van het beheer. Tien jaar geleden begonnen ICCO, Diakonia en 11 de planning op lange termijn te stimuleren, deels om naar een meer programmatische aanpak te evolueren. APRODEH erkent dat de organisatie verder moet evolueren en dat er nog een lange weg af te leggen valt – maar het is een feit dat er al vooruitgang is geboekt.

Kernbekwaamheid 3, de organisatie is in staat om contacten te leggen en middelen aan te trekken: zie hierboven; de deelname in netwerken en de internationale contacten vormen een essentieel kenmerk van APRODEH. De bekwaamheid van de organisatie om donoren aan te trekken (13 in totaal) toont dat ze in staat is om haar inkomstenbronnen te diversifiëren.

Kernbekwaamheid 5, bekwaamheid om consequent te blijven: ja, de organisatie werkt rond een constant thema, de mensenrechten. APRODEH staat altijd klaar om te reageren op de gebeurtenissen en op te komen voor de mensenrechten.

Deze consequentie op het vlak van de nagestreefde waarden betekent echter niet dat de organisatie niet flexibel is. Ze is bekwaam om zich aan te passen (kernbekwaamheid 4). Toen de Verenigde Naties zich op de economische, sociale en culturele rechten begonnen toe te spitsen, wou APRODEH onmiddellijk een afdeling oprichten om op deze nieuwe tendens in te spelen. Een ander bewijs van hun aanpassingsvermogen houdt verband

met het aantal donoren. Elke donor heeft zijn eigen formaat en administratieve cyclus. APRODEH heeft moeten investeren in de ontwikkeling van een intern beheersysteem, M&E, voor de follow-up van het budget. Dit systeem moest een overkoepelend formaat hebben, dat aan de vereisten van eender welke donor voldeed. Nu bevat het geautomatiseerde systeem strategische doelstellingen, resultaten, streefdoelen, activiteiten en indicators, verbonden met het budget. Op basis van haar eigen beheersysteem, M&E, voor jaarverslagen, is APRODEH in staat om rekenschap af te leggen aan al haar donoren. Het enige wat de organisatie moet doen, is de informatie genereren vanuit het systeem en ze op het gepaste moment in het gepaste formaat gieten. De uitvoering van dit proces is niettemin een moeilijke kwestie, zowel binnen APRODEH als voor de donoren. Het is niet gemakkelijk gebleken om het administratieve systeem in het inhoudelijke kader te integreren. Ook ten opzichte van de donoren is het niet eenvoudig. Het is niet vanzelfsprekend om donoren te overtuigen om in de institutionalisering van APRODEH te investeren. De meeste donoren willen investeren in activiteiten die directe resultaten opleveren, maar weinigen willen geld stoppen in de machine die de formulering, de uitvoering, M&E en de planning van deze resultaten vergemakkelijkt en een ruimere systematisering toelaat (met andere woorden, resultaten op organisatorisch en institutioneel niveau). En ze zijn nog veel minder bereid om de infrastructuur te financieren. Diakonía en ICCO hebben geholpen bij de aankoop van een huis voor APRODEH. Dezelfde partners investeren ook in organisatorische ondersteuning (bv. opleiding van het administratieve personeel). Vooral de administratieve taken worden gemakkelijk vergeten, omdat donoren niet graag lonen van secretaresses of boekhouders betalen. Ze betalen liever de kosten van een antropoloog of een socioloog die ter plaatse opleidingen bijwoont, of van gerechtskosten, om de advocaten te betalen. De enige donor die tamelijk veel ruimte liet voor deze soort administratieve en infrastructuur-gebonden kosten (dagelijkse werking) waren de Verenigde Staten, die een overhead van 9 tot 15% toelieten. De meest onflexibele donor is de Europese Unie. De donaties van de Europese Unie gaan voor APRODEH gepaard met een verlies tussen 300 en 500 euro per maand, omdat de Europese Unie een wisselkoers hanteert, die niet overeenstemt met wat de banken in Lima geven.

In een nabije toekomst komen er verdere uitingen van de bekwaamheid om zich aan te passen en vernieuwingen door te voeren. APRODEH heeft een sterke, charismatische leider. Uit diverse documenten valt op te maken dat deze het gezicht van de organisatie geworden is. Dit kan op een negatieve manier worden geïnterpreteerd, in de zin dat men eruit zou kunnen afleiden dat alle mensen die hard werken voor het succes van de leider in de pers, de televisie, ... niet voldoende zichtbaar zijn. Maar anderzijds kan het ook betekenen dat de leider, als gezicht van de organisatie, op heel gevaarlijke momenten de risico's voor zijn rekening neemt en de rest van het personeel bijgevolg beter beschermd is. Tijdens ons verblijf doken beide interpretaties op in verscheidene gesprekken. Voor deze evaluatie is het belangrijkste de invloed van de leider voor de continuïteit van de organisatie. Hoewel er een uittredingsscenario bestaat, heeft de leider de organisatie al een jaar lang verlaten zonder noemenswaardige problemen. Uit de gesprekken met de coördinatoren valt af te leiden dat de wil en de bekwaamheid bestaan om organisatorische verantwoordelijkheid te nemen. Er wordt trouwens geleidelijk aan meer verantwoordelijkheid gegeven aan de coördinatoren. De indruk van het evaluatieteam is dat APRODEH zich voldoende gevestigd heeft als instelling, om verder vooruit te gaan.

JC-5.2 De resultaten van de CV van de partner zijn duurzaam

Zoals eerder gezegd, is APRODEH een sterke, professionele organisatie met een eigen dynamiek. Vandaag werkt ze op basis van driejarenplannen, die volledig door de instelling worden opgesteld. Een deel van die plannen worden als het ware 'verkocht' aan de donoren. APRODEH beheerst in hoge mate haar eigen plannen en heeft een heel duidelijke visie en missie over wat ze wil doen en waar ze naartoe wil.

APRODEH hangt niet van één enkele donor af. Eén van de beleidspunten van de organisatie is dat ze haar inkomstenbronnen (donoren) diversifieert. De regel is dat een donor maximum 20% van het totale budget van APRODEH mag inbrengen. De meeste donoren zijn goed voor 5% (het geval van 11), 10 of 15%. 20% vormt een uitzondering.

Op deze manier probeert APRODEH te vermijden dat ze teveel van enkele donoren afhankelijk zijn. Dit vertaalt zich uiteraard in heel hoge transactiekosten, maar APRODEH heeft een eigen rapportage/M&E-systeem ontwikkeld van waaruit de info voor de verschillende donoren kan geproduceerd worden. Er bestaat geen coördinatie tussen de donoren. ICCO financiert DESC, 11 ook, maar er bestaat geen coördinatie tussen beiden.

Het is belangrijk te vermelden dat het probleem voor APRODEH niet ligt in de investering in vorming of in het waarborgen van de effecten van die vorming. Het probleem is core-funding te vinden. Alleen ICCO en Diakonia verlenen echt core-funding, waardoor het ook mogelijk is te investeren in infrastructuur, onderhoud van het gebouw, algemene administratieve kosten, systematisering en het salaris van het personeel dat werkzaam is op minder 'fashionable' vlakken (zoals het documentatiecentrum, dat van vitaal belang is om het geheugen verder te documenteren, inclusief het geheugen van APRODEH als instelling). Volgens APRODEH zijn donoren op de ene of de andere manier zo geobsedeerd door (tastbare) resultaten en begunstigden, dat ze vergeten dat het misschien ook de moeite waard is om te investeren in de infrastructuur waarbinnen moet worden gewerkt. Een aantal geïnterviewden wezen op het belang van de omgeving en infrastructuur omdat deze een effect hebben op de productiviteit.

ICCO en Diakonia hebben geïnvesteerd in vorming in administratieve vaardigheden (ICCO), M&E-methoden en resultatenbeheer (Diakonia). APRODEH heeft hier naar eigen zeggen ontzettend veel uitgehaald.

3.5 Kan de partner beter zijn/haar ontwikkelingsdoelen bereiken (output and outcome level)?

JC-6.1 Veranderingen mbt de output van de partner ten gevolge van CV processen

APRODEH geniet in de Peruaanse samenleving veel prestige en respect. Wat de output betreft, verwijzen we naar bepaalde zaken met nationale en internationale betekenis, zoals het proces tegen voormalig president Fujimori, dat een belangrijk precedent schiep.

De institutionele evolutie van APRODEH tussen 1993 en 2008 is in stijgende lijn gegaan, hoewel het onmogelijk is om dit (volledig) te attribueren aan 11.11.11:

- ze heeft nieuwe thema's aangekaart en vervolgens ook op de politieke agenda gezet, ze heeft bijvoorbeeld een doorslaggevende rol gespeeld bij de uitwijzing van Fujimori. Twee belangrijke mensenrechtenschendingen onder Fujimori werden door APRODEH op de nationale en internationale agenda gezet, hoewel dat vanzelfsprekend zeer delicate onderwerpen waren;
- dan is ze is één van de eerste organisaties geworden die zich met ESCR is beginnen bezighouden (in samenwerking met CEDAL). Er is ook een werkgroep rond ESCR in de Coordinadora (CCDDHH) gekomen;
- ze heeft zich dan een tijdje specifiek gefocust op het recht op gezondheid (onder meer omdat de verantwoordelijke in die periode een sterk gezondheidsprofiel had);
- dan heeft ze zich ingezet voor het proces voor de uitwijzing van Fujimori (eerst uit Japan, dan uit Chili). Tegelijkertijd deed ze ook werk rond de Waarheidscommissie, en zette ze andere rechtszaken op;
- vervolgens is ze zich beginnen richten op de rechten van inheemsen, want andere organisaties waren ondertussen ook al bezig met het verdedigen en promoten van de ESCR. Gelinkt aan de verdediging van inheemse rechten, houdt APRODEH zich bezig met de extractieve industrieën en het bestrijden van discriminatie (onder meer omdat de huidige verantwoordelijke van ESCR een profiel heeft dat zich sterk op de 'discriminatie-problematiek' richt);
- qua methodes heeft ze zich vernieuwd door steeds meer de aandacht van de media te beginnen trekken en acties op te zetten voor jongeren, zoals concerten e.d.m.;
- ze is ook toenemend internationaal actief en wordt ook op dit niveau erkend, bv. het winnen van twee prijzen van de Franse regering;
- als organisatie is ze dus steeds op zoek naar vernieuwing. Zij is er bijvoorbeeld in geslaagd om proactief als eerste organisatie klachten neer te leggen m.b.t. ESCR bij

- de Inter-Amerikaanse Commissie. Ze heeft daar ook een audiëntie verkregen over de band tussen vrijhandel en mensenrechten (interview 02-07);
- meer naar de basis toe heeft APRODEH een vast aanbod van vorming (voor jongeren, voor advocaten) en gaat ze in op vragen vanuit de bredere maatschappij om lezingen en cursussen te geven.

JC-6.2 Het ondersteunen van CV processen heeft de outcomes van de partner beïnvloed – veranderingen op het niveau van de doelgroepen/het bredere politieke system

Het is niet mogelijk om een verband te leggen tussen output en impact, maar we kunnen ons wel proberen voor te stellen wat er gebeurd zou zijn als APRODEH de zaak La Cantuta niet had kunnen verdedigen. De Slachting van La Cantuta, die plaatsvond onder het regime van Fujimori op 18 juli 1992, verwijst naar de ontvoering van en moord op een universiteitsprofessor en negen studenten van de universiteit in Lima door een paramilitaire legereenheid. Dit incident is opmerkelijk, niet enkel om wille van de mensenrechtenschendingen die er hebben plaatsgevonden, maar ook en vooral om wille van de straffeloosheid voor de uitvoerders van deze misdaad. Deze misdaad was één van de velen die de Peruaanse overheid naar voor schoof opdat Japan Fujimori zou uitleveren in 2003. APRODEH heeft in het recent verleden legale diensten aangeboden aan de nabestaanden van de slachtoffers van de slachting van La Cantuta en heeft ook sterk actie gevoerd tegen de criminalisering van het sociale protest (ter ondersteuning van de vakbondsorganisaties).

Vakbondsorganisaties:

- advocaten van APRODEH nemen de verdediging op zich van syndicalisten die zijn aangeklaagd wegens sociaal protest, of zoekt en financiert externe advocaten. Voor de vakbondsorganisaties volstaat een telefoontje om deze steun aan te vragen, want wanneer iemand aangehouden wordt, is het gewoonlijk essentieel om heel dringend te reageren;
- APRODEH nodigt de vakbondsorganisaties ook uit voor vormingscursussen en conferenties over mensenrechten, ook al hebben die niet rechtstreeks met het vakbondsthema te maken;
- sinds sociaal protest in de criminele sfeer werd getrokken, werken APRODEH en de vakbondsorganisaties vaak samen. Zo richtten ze het Netwerk van mensenrechten tegen de criminalisering van sociaal protest op. Dit is een netwerk van advocaten, syndicalisten, journalisten en organisaties (vakbonden, APRODEH, Conacami) die campagne voeren voor de vrijheid van gevangengenomen syndicalisten. Via het netwerk blijven ze ook op de hoogte en treden ze op wanneer iemand aangehouden wordt. APRODEH stuurt haar advocaten of biedt technische bijstand aan plaatselijke advocaten die niet gespecialiseerd zijn in mensenrechten. Er wordt altijd op voorhand geëvalueerd of de zaak met mensenrechten te maken heeft. Is dat niet het geval, dan treedt APRODEH niet op. Het Netwerk voert aan dat de decreten die het sociale protest criminaliseren, ongrondwettelijk zijn. APRODEH ondernam hiertegen juridische stappen en het kan zijn dat de organisatie naar het Inter-Amerikaanse Hof voor de Mensenrechten stapte in deze zaak;
- het Netwerk voerde tot nu toe vier workshops, gefinancierd en gegeven door APRODEH. Daarin werd heel praktische informatie verstrekt over de implicaties van juridische stappen en de te nemen actie wanneer iemand aangehouden is. Deze informatie wordt doorgegeven via macroregionale netwerken;
- een andere, heel belangrijke functie van APRODEH is dat ze, dankzij haar reputatie en haar contacten, de vakbondsorganisaties helpt om via de media de nationale en internationale aandacht te trekken;
- APRODEH onderneemt vaak juridische actie en concrete stappen ter verdediging van de mensenrechten, maar speelt tot nu toe geen rol als tussenpersoon voor de contacten tussen organisaties, nationaal noch internationaal. Deze rol is eerder voor de CNDDHH weggelegd. De dienstverlening van APRODEH bestaat uit specifieke acties, niet zozeer uit structurele ondersteuning (zoals bv. vorming) aan andere organisaties. Niettemin zijn deze diensten echt noodzakelijk, want zonder de steun

- van APRODEH zouden de syndicalisten geen andere manier hebben om zich te verdedigen;
- op het gebied van economische, sociale en culturele rechten werd via het Netwerk en met de deelname van APRODEH en de vakbondsorganisaties gewerkt aan een voorstel voor een sociale verzekering. APRODEH biedt deze organisaties echter geen vorming of informatie over economische, sociale en culturele rechten. De vorming gebeurt eerder in de praktijk, bij de behandeling van specifieke gevallen.

De zaak La Cantuta was een heel belangrijk proces met een hoge, symbolische waarde voor de Peruaanse samenleving en de democratie. APRODEH is de organisatie die nu, 17 jaar later, alle juridische bijstand verleent aan de families van de slachtoffers. Ze zijn de advocaten geweest van het nationale en internationale proces. Niet alleen in het proces zelf, maar ook in de campagne rond het proces, was de steun van APRODEH bijzonder waardevol:

- de organisatie stelde de families in contact met personen en instellingen in Peru, Japan, Europa en Chili, die belangrijk waren voor hun campagne;
- ze verleende financiële steun aan de campagnes van de familieleden (samen met veel andere Peruaanse instellingen);
- ze hielp mee met de communicatie over La Cantuta naar de gemeenschap toe; de zaak werd als het ware het proces tegen de dictatuur van Fujimori (samen met de CNDDHH);
- dankzij de contacten van APRODEH waren er internationale waarnemers op het proces aanwezig.

Het belang van het proces van La Cantuta mag niet worden onderschat. Het stond symbool voor het einde van de straffeloosheid en heeft bijgedragen tot de bewustmaking van het Peruaanse volk, dat aanvankelijk nooit had kunnen geloven dat Fujimori zou worden uitgeleverd. Vanaf dit moment keerde het geloof in het gerechtelijk apparaat een beetje terug, net als de hoop dat Fujimori toch misschien echt veroordeeld zou worden (iets wat door enquêtes bevestigd werd).

3.6 Enkele opmerkingen tot slot

Het valt op dat dit partnership geen duidelijke afbakening heeft in de tijd. Duur en exit van de relatie zijn onduidelijk en er bestaat geen beleid rond.

De ondersteuning van CV in dit normatieve partnership is niet geëxpliciteerd en er is dus ook geen beheersstrategie rond uitgewerkt. De aanpak van de NNGO is eerder hands-off, informeel, en focust zich op 'upstream' strategisch meedenken met de partner.

Beide partners hebben wel duidelijk ingezet op ID, en dit is wellicht te verklaren vanuit hun missie en visie en doelen. Het willen inspelen en beïnvloeden van politieke processen heeft immers behoefte aan allianties, netwerken en goede contacten met verschillende actoren in het middenveld. Het valt op dat de NNGO zich afzijdig houdt van OD-thema's. Van belang is de rol van de cooperant en hoe deze haar rol en betrokkenheid invult.

Het valt op in dit normatief partnership dat strikte planning en specifieke resultaten als een belemmerende factor wordt aangevoeld. Dit duidt op een contradictie:

- de nieuwe tendens in de samenwerking is dat NGO's meer politiek werk moeten verzetten ('watchdog, lobbying & advocacy', cf. Verklaring van Parijs), maar tegelijkertijd moeten ze heel duidelijk en aan de hand van specifieke indicators projecteren wat ze op langere termijn willen bereiken. Aangezien de politieke evolutie niet altijd te voorspellen is, worden logische kaders die een administratieve vereiste zijn vanwege de donor een ietwat onbuigzaam en moeilijk aan te passen instrument. Een deel van de oplossing ligt in het vinden van 'proces indicatoren' die aangeven of een organisatie de opportuniteiten gegrepen heeft, aan processen heeft deelgenomen die als cruciaal gezien worden voor het bereiken van de doelstelling van de organisatie. Een ex-ante voorwaarde is natuurlijk wel dat DGOS dit type indicatoren toelaat, en dat de Belgische NGO's en hun partners hierin gevormd worden;

- enerzijds moet het 'ownership' van de partner worden gerespecteerd, anderzijds moeten de organisaties uit het noorden een coherent programma hebben, zich daarin specialiseren en hun energie op dat programma concentreren. Vanuit Belgisch perspectief is dit zinvol, maar het is niet zo logisch in de plaatselijke realiteit, waar de meest relevante processen plots niet meer passen in de programmalogica van de NNGO. Bovendien vervallen de internationale tendensen (belang van de resultaten, concentratie, specialisatie) in de bestaande organisaties en relaties. NGO's als 11 kunnen geen tabula rasa maken. Dit heeft pijnlijke gevolgen voor beide organisaties.

4 Evaluatie partner CEDEP AYLLU – Broederlijk Delen

4.1 Korte voorstelling

Partnerschap	Broederlijk Delen (BD)	Cedep Ayllu (CA)	
<i>Regio en land</i>	Peru	Context	Ruraal
<i>Type partner</i>	Dienstverlenende org	Werknemers	21
<i>Sector</i>	Watervoorziening, landbouw en veeteelt, overheid en civiele maatschappij		
<i>Doelgroep</i>	Boeren, lokale overheden		
<i>Andere donoren</i>	EED, Manos Unidas, Diakonia, Hivos, Cicode		
<i>Looptijd</i>	2003-2010	Financiering/jaar	€60 000 (2008), €70 000 (2009), €70 000 (2010).
<i>Aandeel cs in budget</i>	0-25%	Aandeel in budget partner	20%
<i>Doelstellingen cs</i>	Impliciet, vorming van personeel partner in conflictresolutie en duurzaam beheer natuurlijke hulpbronnen		
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Eigen Belgische NGO (af en toe), andere Europese organisaties (zelden), organisaties in het Zuiden (af en toe), netwerkpartners (af en toe), partner organiseert eigen processen (veel)		
<i>Activiteiten</i>	Uitwisselingen tussen partners in het Zuiden, thematische workshops en seminars en ondersteuning van lokaal thematisch netwerk		

Cedep Ayllu (CA) werd opgericht in 1983 in Pisac, in de Valle Sagrado in Cusco, met als missie de levenskwaliteit van de boerenbevolking in de omliggende gemeenschappen te verbeteren. Hun aanpak evolueerde van heel lokale eerder ondersteunende projecten, naar de duurzame ontwikkeling van de stroomgebieden. Na verloop van tijd verlegde de organisatie haar werkgebied naar de districten Accha en Omacha, waar ze streven naar adequaat milieubeheer, een integraal productieplan en vorming op het vlak van organisatie en beheer op een rechtvaardige manier (CA, 2007). CA is erg actief in ontwikkeling op het platteland. De organisatie is vooral gespecialiseerd in irrigatie-infrastructuur, beheer van waterbekkens en sproeitechnieken; bodembeheer, mechanische technieken, zoals infiltratiegeulen, bebossing en herbebossing, terrasbouw, beheer van kwekerijen en gebruik van exotische en inheemse planten. Ook besteedt CA veel aandacht aan het kweken van groente voor eigen gebruik en voor de markt.

CA heeft samengewerkt met NCOS en 11.11.11. Sinds 2003 werkt de organisatie ook samen met Broederlijk Delen. De steun van Broederlijk Delen gaat vooral naar participatieve processen ter versterking van de capaciteiten van boerengemeenschappen, organisaties en overheden, inzake planning, overleg, beleidsbeïnvloeding en productie. In de periode 2003-2007 ondersteunde BD het Project 'Democracia y participación ciudadana' (Calca y Paruro). Het ging hier om €68 000 (2003-2004), €65 000 (2005-2006) en €60 000 (2007). €60 000 (2008), €70 000 (2009), €70 000 (2010).

Broederlijk Delen heeft een cooperant in Lima die de partnerwerking in Peru opvolgt. In de periode 2003-2006 had Broederlijk Delen ook een cooperant in Cedep Ayllu zelf die aan technische assistentie deed.

4.2 In welke mate worden beleidsprincipes en strategische keuzes mbt CV in partnerschappen toegepast in de samenwerking met de partner?

JC-3.1 Het partnerbeleid van de NNGO is gebaseerd op een professioneel identificatie – selectie proces van partners

Cedep Ayllu (ontstaan in 1980) was oorspronkelijk een partner van 11.11.11, (en voordien ook van NCOS) die in 2003 overgenomen is door Broederlijk Delen. 11.11.11 was op dat moment haar zuidwerking meer te focussen en er gaat een heel proces aan vooraf om partners uit te faseren. Een deel van de strategie is deze partners bij de leden van de koepel onder te brengen. 11 was op dat moment de partnerschappen in Cuzco aan het afbouwen, terwijl Broederlijk Delen net op dat moment een concentratieoefening deed in 2001. Die concentratie werd doorgevoerd op geografisch-, thematisch - en partnerniveau:

- geografisch: Surandino en Lima;
- thematisch: duurzame rurale ontwikkeling + democratie/mensenrechten (christelijk vormingswerk werd sinds 2000-2001 afgebouwd);
- partners: minder urbane partners, meer naar de rurale gebieden.

De keuze voor Cedep Ayllu is dus ingegeven door een meer algemene beleidskeuze van Broederlijk Delen m.b.t. geografische, thematische, en partnerschapsfocus, hoewel er geen uitgebreide contextanalyse of partneranalyse is gebeurd. De bedoeling is om binnen deze concentratiegebieden meer coherentie, complementariteit en synergieën tussen partners te bewerkstelligen. (uit interview RS 15-07). Dit is een algemene beleidslijn van BD; in de toekomst meer naar thematische partnerschappen gaan en versterken van Zuid-Zuid netwerking (interview 08-05). In de periode 2001-2008 ging BD over van een eerder ad hoc beleid naar een focus op de Sur Andino en Lima en in de concentratieregio een thematische focus op rurale ontwikkeling (al in 1998 meer focus, op Sur Andino, Ica en Lima). Vanaf het programma van 2010 zou BD die focus op de Sur Andino nog versterken. BD heeft dus sinds 1998 een geografische en thematische focus gelegd in zijn landenbeleid in Peru en Cedep Ayllu past daar in, in de zin dat BD in toenemende mate de partners wilt bepalen ifv het programma (ppt landenbeleid

Voor CA was er geen groot verschil tussen NCOS, 11.11.11 of BD. De directeur van CA geeft toe de verschillende organisaties niet goed te kennen. Hij wist ook niet dat NCOS de vorige naam was van 11.11.11., hij dacht dat het een andere organisatie was. Volgens CA moet de ideale relatie tussen de partners aan de volgende kenmerken beantwoorden: de partners uit het noorden moeten een grondige kennis van de lokale context bezitten, er moet een open, eerlijke en doorzichtige relatie bestaan. Belangrijk zijn de flexibiliteit (op het vlak van thema's, administratie, financiën en resultaten), een financieel engagement op lange termijn, flexibel contact, continuïteit in de contactpersonen en dat de vraag van de organisatie uit het zuiden komt. BD beantwoordt aan deze criteria.

Een partnerrelatie is iets wat CA op een tamelijk pragmatische manier interpreteert. Het belangrijkste zijn de middelen, de fondsen om de doelstellingen van CA te verwezenlijken, de rest is van zeer ondergeschikt belang. Een partnership moet bijgevolg niet op gemeenschappelijke normen en waarden gebaseerd zijn. Dat is niet belangrijk. Trouwens, CA vermeldt dat het partnerrelaties onderhoudt met organisaties die er heel verschillende waarden, normen en ideologieën op nahouden. Er zijn geen conflicten geweest met BD, maar CA merkt in BD een tendens om steeds minder flexibel te worden. Met EED en Manos Unidas zijn er wel conflicten geweest, omdat deze de neiging hebben om meer tussen te komen in CA en/of heel rigide zijn in het beheer.

Volgens CA hebben de partners met wie ze gewerkt hebben een goede kennis van de Peruaanse context en/of zijn ze erg bereidwillig om te leren. Bijgevolg begrijpen deze agentschappen dat de Peruaanse realiteit dynamisch is en dat het soms moeilijk te voorspellen is wat er precies kan gebeuren. De meeste van hun ervaringen met donoren waren gekenmerkt door wederzijds begrip en respect. De agentschappen vatten het karakter van de partner en doen inspanningen om de context te leren kennen.

Qua exitstrategie lag er bij het begin van het partnerschap niets vast, maar is er nu het idee in Broederlijk Delen dat alle regiowerkingen een looptijd van twaalf jaar hebben en dat de partnerships bekeken moeten worden vanuit dat perspectief Broederlijk Delen beschouwt deze periode lang genoeg om resultaten te behalen, maar tegelijkertijd kort genoeg om te verzekeren dat de partnerships blijven passen in het beleid van Broederlijk Delen (uit interview RS 15-07). Tijdens ons verblijf was CA nog niet op de hoogte van deze beslissing en van dit denkproces.

In de periode tot 2008 was CV geen thema in de dialoog. In het programma vanaf 2008 echter wel omdat er van CA wordt verwacht dat ze zich verder specialiseren in het beheer van natuurlijke rijkdommen en resolutie van sociale conflicten. Belangrijk te vermelden is dat voor CA BD zelf geen capaciteitsversterkend aanbod doet, maar dat CA hier zelf initiatieven voor neemt. De doelstelling van het partnership is niet om CA opleidingen te bieden. BD heeft heel duidelijk te kennen gegeven dat het een instrument is om iets te verwezenlijken voor de begunstigden. Het partnership bestaat er met andere woorden in dat CA zich als instrument leent. Zowel BD als CA wijzen erop dat CA een sterke organisatie is, met meer dan 25 jaar ervaring. Volgens de partners is CA gaandeweg sterker en bekwaamer geworden.

JC-3.2 De NNGO draagt bij tot CV van de partners op relevante wijze

De CV binnen het partnerschap was impliciet. De houding van BD m.b.t. CV in CA is erg hands-off. Binnen het programma BD 2008-2010 is er een resultaat 'partnerversterking' dat specifiek de capaciteit van de partners om ontwikkelingsactiviteiten af te leveren beoogt te versterken, maar hier zijn geen activiteiten met Cedep Ayllu voorzien. Volgens BD is Cedep Ayllu een sterke partner en het doel van het partnerschap tussen Broederlijk Delen en de organisatie is niet de CV van Cedep Ayllu. Het partnerschapsakkoord met Cedep Ayllu is dan ook eigenlijk niet meer dan een contract waarin Cedep Ayllu zich verbindt om bepaalde resultaten te behalen in de gemeenschappen. Er is geen vormingscomponent voor het team van Cedep Ayllu inbegrepen in het partnerschap. Toch vinden er activiteiten plaats die onder de noemer van CV kunnen vallen:

- in de periode 2003-2006 was er een cooperant aanwezig van BD in CA om technische assistentie te geven. Eigenaardig genoeg werd hier door CA tijdens de tijdslijnoefening niet naar verwezen als een belangrijk capaciteitsopbouwend instrument. Er is ook geen evaluatie gebeurd van de effecten van deze technische assistentie op CA, noch zijn er lessen getrokken uit deze ervaring;
- CA wordt regelmatig door BD gevraagd om hun ervaringen door te geven aan andere zwakkere partners omdat CA een aparte aanpak heeft rond beheer van natuurlijke hulpbronnen (interview RS 15-07).

De CV binnen het partnerschap evolueert naar explicitering. In de financieringsaanvraag van CA voor het programma 2008-2010 wordt er wel expliciet naar de CV van de partner verwezen, daar in deze aanvraag verwachte resultaten worden geformuleerd voor de vier niveaus waarop BD werkt, en CA dus ook zelf resultaten formuleert m.b.t. de eigen organisatie:

- Cedep Ayllu is gespecialiseerd in thema's met betrekking tot het milieubeheer en het oplossen van sociale conflicten;
- Cedep Ayllu heeft een stevige reputatie opgebouwd in het ontwikkelen en stimuleren van activiteiten die bijdragen tot de ontwikkeling van het platteland.

Deze evolutie van impliciete naar meer expliciete CV lijkt het evaluatieteam een legitieme keuze, omdat het een organisatie betreft die erg sterk lijkt, maar op enkele vlakken wellicht nog flink aan versterking toe is (zie later).

Volgens BD zelf liggen de grote uitdagingen rond CV binnen Cedep Ayllu vooral op het vlak van soft capacities, zoals bv. de genderdimensie, de vormingen in de gemeenschappen (elementen die naar voor kwamen in de evaluatie 2007), het leiderschap (interviews). Broederlijk Delen heeft dit tot op heden niet echt opgepakt in de dialoog met CA, omdat de huidige leider een zeer sterk figuur is met een hele duidelijke visie. Broederlijk Delen wenst hier wel meer op focussen binnenkort omdat de huidige leider wellicht vervangen zal worden door een jongere leider die, zo stelt BD, hopelijk een iets meer open houding aanneemt ten minder uitgesproken ideeën heeft. BD hoopt dus een dialoog te kunnen aangaan over die thema's.

Het veldbezoek bevestigde bovenstaande problemen. In de equipe werkt er slechts 1 vrouw op dit moment. De directeur is inderdaad een zeer sterke leider met zeer uitgesproken, soms nogal zwart-witte standpunten, waarvan het niet duidelijk is of ze organisationele standpunten zijn dan wel persoonlijke meningen. De periode van ons verblijf was te kort om hier duidelijkheid over te krijgen. Er zijn wel enkele indicaties naar voor gekomen tijdens interviews met een paar begunstigden dat de leiderschaps cursussen een nogal beperkte invulling geven aan het thema politieke theorie (enkel marxisme, trotskisme). Om de aangebrachte informatie van enkele begunstigden te staven hebben de evaluatoren getracht om het cursusmateriaal te bemachtigen voor deze cursus maar zijn daar niet in geslaagd. Ook BD Lima heeft dit materiaal niet. Er is totnogtoe ook geen monitoring in situ gebeurd van die cursussen, hetgeen een grote gemiste kans is, vooral omdat er in Lima toch een vertegenwoordiger zetelt van BD.

Binnen CA is route 6 dominant:

- BD financiert CA, maar CA 'koopt' de vorming via haar contacten (universiteiten, ...);

Er vinden wel activiteiten plaats binnen route 1:

- er was een TA in CA (2003-2006), maar de impact van zijn verblijf werd niet geëvalueerd of opgevolgd;
- informele tussenkomsten (niet CV als doel) door de ontwikkelingswerker en Lima;
- het is gepland dat BD steun zal verlenen om intensiever te gaan werken rond interculturele thema's. Hierover vond vorig jaar een eerste ontmoeting plaats met Boliviaanse organisaties.

Vanuit dit oogpunt is de toegevoegde waarde van BD relatief:

- BD houdt meer afstand dan andere donoren, wat CA apprecieert;
- BD is de meest flexibele donor (in alle betekenissen);
- in vergelijking met andere donoren (EED, Manos Unidas) is er met BD een vloeiender communicatie via de ontwikkelingswerker die in Lima gevestigd is.

JC-3.3 De NNGO heeft de nodige middelen en capaciteiten om de CV processen te ondersteunen

Er zijn in het programma tot 2008 geen middelen voorzien voor CV. CV was ook geen expliciet doel. Middelen voor programma met Cedep Ayllu zijn:

- investeringen: Concrete materiële investering in lokale ontwikkelingsprocessen (bij voorkeur m.b.t. verbetering productie-infrastructuur);
- werking: kantoomateriaal, water en elektriciteit, telefoon;
- lokaal personeel: één voltijds projectverantwoordelijke, één deeltijds coördinator van het veldteam en twee voltijdse sociale promotoren.

Met de andere partners van Cedep Ayllu (waarvan de belangrijkste zijn: Diakonia, Manos Unidas (MU) en EED is de afstemming minimaal. Met Manos Unidas was er vroeger coördinatie via het CIDSE netwerk (Peru-groep) maar MU is daar niet meer actief in. Met Diakonia is er nu wat toenadering, onder meer omdat deze organisatie ook een cooperant heeft in Peru. Met EED is er geen contact. Volgens BD kunnen de NNGO's voorstellen om partnervergaderingen te doen, maar het initiatief moet van de zuidelijke partner komen en die vraag is er tot nu toe niet geweest. Broederlijk Delen is wel op de

hoogte van de steun die Cedep Ayllu van andere partners ontvangen door informatie die via Cedep Ayllu zelf komt.

4.3 Hoe wordt het partnerschap beheerd en hoe worden de processen van CV opgevolgd?

JC-4.1 Gezond beheer van de partnerschapsrelatie

De partnerschapsovereenkomst is eerder een (jaarlijks) contract waarin CElementen niet aan bod komen. Het 'protocolo de colaboración' verbonden aan deze overeenkomst wordt er wel ingegaan op het partnerschap, waarbij beide partners zich verbinden tot open communicatie/discussies. M.b.t. CV is er geen expliciete vermelding, wel dat beide partners zich verbinden tot samenwerking met de andere partners en synergie met andere actoren. BD verbindt zich om de partner te betrekken bij de actualisatie van haar beleid in Peru en de partners verbindt zich ertoe BD regelmatig te informeren over de evoluties binnen de organisaties, de doelgroepen en de context, en bij te dragen aan de verbetering van het BD beleid (m.b.t. relevantie en aanpassing aan de veranderende context).

Er worden 2-3 partnerbezoeken per jaar gedaan door BDLima en één jaarlijks door de regioverantwoordelijke van BD-Brussel. Partners bepalen de prioriteiten van de programmawerking mee, doordat er minstens één maal per jaar wordt een vergadering wordt belegd met alle partners in de Surandino voor overleg, planning, evaluatie, uitwisseling over aspecten van de samenwerking van BD.

Over het algemeen vindt CA dat er een eerlijke, open, kritische en horizontale dialoog bestaat met BD. Ze voelen ook dat BD voldoende openstaat om over eender welk thema met betrekking tot het programma te kunnen praten en dat het mogelijk is om kritiek te uiten tegenover elkaar. Dit betekent echter niet dat ze toegang hebben tot de beslissingnemende instanties, zegt CA.

Op het administratieve vlak zijn er binnen CA twee personen, die ongeveer 80 dagen per jaar bezig zijn met de jaarverslagen, zowel interne verslagen als voor de agentschappen. De Peruaanse partner beschouwt het administratieve werk voor BD licht tot normaal.

JC-4.2 Gezond beheer van de CV ondersteuning als onderdeel van het partnerschap

Aangezien CV geen doel is, is het managen ervan ook niet opgenomen in de partnerschapsrelatie. Toch betekent dit niet dat er geen CV plaatsvindt binnen CA. Wat de interne vorming van de medewerkers betreft om CA te verstevigen, stelt CA geen diagnose of maakt de organisatie geen precieze, formele planning op. Over het algemeen is deze 'problematiek' trouwens geen thema dat ze met de agentschappen bespreken. Toch vermeldt CA het volgende:

Wat betreft de ontwikkeling van de technische bekwaamheden van de mensen:

- de medewerkers worden aangemoedigd om bijscholing te volgen in de school voor persoonlijke ontwikkeling aan de universiteiten, in korte of lange cursussen, voordrachten, ... Een groot deel van de vorming is van technische aard. CA financiert zelf een deel van de opleidingen wanneer deze duur zijn;
- de aldus opgedane kennis wordt in de organisatie doorgegeven. Er zijn veel gelegenheden waarop aan informele vorming wordt gedaan: maandelijks coördinatievergaderingen, waarin informatie wordt uitgewisseld, studiegroepen, praatgroepen, uitwisseling van ervaringen en informele systematisering. Aangezien de medewerkers van maandag tot vrijdag samenleven in het huis van CA in Accha, wordt ook hier veel beroepskennis doorgegeven: op de boerderij van CA en Accha wordt aan tuinbouw en veeteelt gedaan en elke professional heeft zijn eigen stukje land om op te werken. Binnen CA bestaat het compromis dat iedereen een basiskennis over het beroep van de anderen moet bezitten. Bijvoorbeeld, alle

medewerkers moeten de basisverzorging van vee beheersen (zoals inenting), in staat zijn zaad van goede kwaliteit te onderscheiden van minderwaardig zaad, inheemse planten kunnen herkennen en daarover de basiskennis bezitten, ... Om dat te bereiken, is er veel vorming nodig tussen de medewerkers onderling.

Wat de organisatorische vaardigheden betreft:

- er zijn veel specifieke gelegenheden om bij te leren, zoals het platform van COINCIDE (bijvoorbeeld over thema's als duurzame ontwikkeling) of andere activiteiten rond de burgermaatschappij;
- CA heeft plaatselijke experts aangeworven voor specifieke vorming.

Toch voelen de medewerkers een grote leemte:

- er is geen formele systematisering van de vroegere ervaringen en het is moeilijk om geld te vinden om deze soort studies te financieren. Toen ze de streek van Pisac verlieten om de activiteiten in Accha te beginnen, werd er geen moment ingelast om na te denken over het gedane werk. CA heeft de indruk dat de donoren niet altijd willen investeren in systematiseringsprocessen, omdat het voor hen blijkbaar belangrijker is om te investeren in projecten die resultaten opleveren. EED heeft zich er wel toe verbonden om te investeren in de systematisering van de ervaringen in Pisac;
- CA geeft toe dat de organisatie er niet in slaagt om meer vrouwelijk personeel aan te trekken, maar behalve de vaststelling, is er geen strategie om dit probleem op te lossen;
- de directeur geeft toe dat hij een heel grote invloed heeft binnen de organisatie, maar er bestaat geen duidelijke uittredingsstrategie of een overgangsscenario.

Wat de institutionele vaardigheden betreft:

- volgens CA is er een socioloog of antropoloog nodig om de relatie met de gemeenschappen te verbeteren. Dit zou ook de kennis van de overige werknemers ten goede komen. Over het algemeen zijn deze immers technici (agronomie, landbouw- en visvangst, ...), die geen kennis bezitten over sociale, politieke en culturele bewegingen. Het zou vooral nuttig zijn dat ze leren hoe ze moeten tussenkomen en hun technische acties sturen, zodat deze het gewenste sociale en politieke effect hebben. De verantwoordelijke voor de activiteiten, gefinancierd door BD, legde meerdere keren uit dat het team een beperkt analysevermogen heeft, omdat de medewerkers er niet in slagen om een theoretisch schema te vinden waarmee ze hun activiteiten beter kunnen plannen.

JC-4.3 Beide partners hechten belang aan 'leren in de organisatie'

Er is geen systematisering, diagnose of planning op middellange termijn in verband met de ontwikkeling van organisatorische vaardigheden. Niettemin wordt er volgens CA veel tijd en energie geïnvesteerd in humane vorming en zelfstudie van de medewerkers, weliswaar op informele wijze en naarmate de omstandigheden het toelaten. Interne vorming is een aanhoudend proces, vooral in het geval van kennis die de medewerkers helpt om de diensten aan de gemeenschap te verbeteren. Interne vorming die meer te maken heeft met organisatorische en in het bijzonder met institutionele ontwikkeling, is veel minder frequent en volgens het evaluatieteam niet voldoende in CA.

Zoals reeds eerder aangestipt legt Broederlijk Delen sinds het programma 2008-2010 sterker de nadruk op 'Ketenversterking' (optimalisatie van de keten donoren-partnersdoelgroepen en bevordering van synergie en onderlinge lering onder lokale actoren). Dit is één van de vooropgestelde resultaten van het programma 2008-2010 (via zuid uitwisselingen). Algemene partnerontmoetingen (rond programma BD en capaciteitsopbouw rond methodieken of concreet thema) vinden om de twee jaar plaats, thematische activiteiten worden ook georganiseerd met een deel van de partners.

Volgens een evaluatie uit 2007 zijn er veel momenten van overleg en informatie-uitwisseling maar er zijn geen bewijzen dat dit echt leidt tot een versterking van de organisaties en hun samenwerking (evaluatierapport, p. 53). Voor CA is deze zuid-zuid uitwisseling interessant, maar draagt ze niet bij tot de ontwikkeling van vaardigheden

binnen de organisatie. Volgens CA is het eerder zo dat zij de bezoekers opleiden (en deze bezoekers vergen veel tijd van CA). Tijdens de opbouw van de tijdslijn, werd op geen enkel ogenblik opgetekend dat deze uitwisseling of andere tussenkomsten van BD een substantiële bijdrage zouden hebben geleverd aan de uitleg van mijlpalen in de organisatie.

4.4 Welke capaciteitswijzigingen kunnen we vaststellen bij de partner?

JC-5.1 Er zijn aanwijzingen met betrekking tot CV van de partner

Kernbekwaamheid 1: De organisatie is bekwaam om uit te voeren en op te treden:

- CA heeft heel wat technische capaciteiten en m.b.t. waterbeheer heeft de organisatie een solide reputatie opgebouwd;
- CA heeft vooruitgang geboekt in haar bekwaamheid om te beheren. De medewerkers kregen vorming in informatica en digitalisering. Het ging om een eigen initiatief, waaraan het voltallige personeel heeft deelgenomen. De vorming werd betaald door Diakonia en vond plaats onder de vorm van avondlessen in Bartolomé de las Casas. Het was een lang proces van meerdere maanden in 2000. Ook werden de medewerkers opgeleid in de ontwikkeling van projecten. Deze opleiding was deels opgelegd door donoren en betaald door EED. Ze werd gegeven door experts, 15 dagen in Cuzco en 15 in Lima. Op dit gebied werd ook samengewerkt met de Escuela para el Desarrollo (School voor Ontwikkeling, 2002). Tot slot was er ook vorming en M&E met eigen financiering (2007);
- CA heeft zijn eigen M&E-systeem, waarin alle projecten geregistreerd staan met hun activiteiten, indicators en budget. Voor elk project en elke donor volgen de medewerkers het project waarvoor ze verantwoordelijk zijn en iedereen brengt gegevens in. Het personeel is altijd op de hoogte van het budget dat nog beschikbaar is. De directeur/coördinatoren weten ook altijd in welke uitvoeringsfase de projecten zich bevinden. Dit systeem verschaft voldoende informatie om vervolgens de verschillende formaten van de diverse agentschappen in te vullen.

Kernbekwaamheid 2: de organisatie in het zuiden is in staat om doelstellingen en ontwikkeling te formuleren (zie verder, vraag 6 + zie kernbekwaamheid 3).

Kernbekwaamheid 3: de organisatie in het zuiden is in staat om betrekkingen te onderhouden: op kleine schaal is CA in staat om betrekkingen te onderhouden met de gemeenschappen, de gemeente, de burgemeester en twee andere NGO's die in de gemeenschap actief zijn (Arariwa en het COINCIDE netwerk). CA heeft overeenkomsten met het gemeentebestuur. Daarbuiten onderhoudt CA geen relaties met andere actoren. De organisatie moet op zoek gaan naar politieke invloeden buiten de plaatselijke sfeer.

Kernbekwaamheid 4: de organisatie in het zuiden is in staat om zich aan te passen en te hernieuwen:

- op het technische vlak wil CA de werknemers zoveel mogelijk kansen geven om verdere opleidingen te volgen;
- met betrekking tot de productie van outputs, verwijst CA naar twee initiatieven:
 - plaatselijke institutionalisering, omdat ze op die manier begrepen hebben dat de technische aspecten ook een politiek thema zijn; er moet rekening worden gehouden met de interactie tussen de mensen;
 - de relatie tussen natuurlijke middelen, het thema van de mijnbouw en het sociale conflict: dit heeft hen in staat gesteld om een directe band te leggen tussen het technische (bv. waterbeheer), het economische (mijnbouw) en het politieke aspect (conflict in verband met het technische en het economische aspect).
- wat de institutionele rol van een NGO betreft, merken we dat CA initiatieven heeft genomen om de huidige uitdagingen beter te vatten. Er zijn discussies en opleidingen geweest over de doeltreffendheid van de interventies van de burgermaatschappij (netwerken van de Peruaanse burgermaatschappij) (1998), plaatselijke institutionalisering (COINCIDE) (1998), milieu en conflicten (mijnbouw): regionaal

- gebeuren, georganiseerd door netwerken van NGO's maar gepland in het kader van het programma van BD en Diakonia (2004);
- wat analyses betreft, is er nog bijstand nodig met theoretische en analytische schema's, die kunnen worden gebruikt om de grondige kennis van de plaatselijke realiteit en de technische kennis om te zetten in concrete actie.

Belangrijk: de veranderingen binnen de organisatie en de noodzaak aan vorming zijn altijd onderhevig aan de conjunctuur (de context die de beslissingen in de ene of de andere richting stuurt) en de interne dynamiek. Op geen enkel ogenblik bestond de indruk dat de donor de cruciale factor was om veranderingen door te drijven. Niettemin gaven de crises van 1998, 2005 en 2007 aanleiding tot verliezen aan donaties (zo beëindigden de EU en HIVOS hun financiering). Wanneer een donor zich terugtrekt, vloeit er ook personeel af en daalt de capaciteit om resultaten te boeken.

JC-5.2 De resultaten van de CV van de partner zijn duurzaam

Ja, onder enkele voorwaarden:

- het voorzien in een transitie-schema m.b.t. leiderschap. De charismatische leider speelt een heel belangrijke rol. Hoewel dit geldt voor veel organisaties in de Latijns-Amerikaanse burgermaatschappij, is het verontrustend dat er, gezien de gevorderde leeftijd van de directeur, geen overgangsscenario bestaat. Zonder dit overgangsscenario loopt het voortbestaan van de organisatie gevaar;
- het aanbrenge van meer expertise op het vlak van socio-economische en politieke analysekaders die de technische interventies beter kaderen en gidsen;
- het terugkoppelen van technische kennis naar beleidsrelevante niveaus, bijvoorbeeld via integratie in bredere netwerken die het microlokale niveau overstijgen.

In het geval van CA zou een gemeenschappelijk uitgevoerde diagnose van de bekwaamheden in verband met de hierboven beschreven punten geen overbodige luxe zijn, want de organisatie heeft bijstand nodig met betrekking tot de socio-politieke-culturele analyse van de armoede, en van inclusie en exclusie processen.

4.5 Kan de partner beter zijn/haar ontwikkelingsdoelen bereiken (output and outcome level)?

JC-6.1 Veranderingen mbt de output van de partner ten gevolge van CV processen

Aangezien BD geen CV heeft aangeleverd is het zo goed als onmogelijk om veranderde outputs te attribueren aan capaciteitsopbouw. Doorheen de tijd heeft CA wel steeds meer kennis opgedaan m.b.t. het terrein. Groeiende technische kennis, en kennis van de lokale realiteit heeft wellicht geleid tot meer en betere output, maar het team heeft weinig informatie kunnen vinden over veranderde output en capaciteitsopbouw. Op het niveau van de outcomes was er meer informatie te vinden. CA is erin geslaagd om technische vorming te ondersteunen en enkele veranderingen in de infrastructuur door te voeren, die volgens de begunstigen een positief effect hebben op de inkomsten van de gemeenschappen:

- het irrigatiesysteem (technologie en advies) heeft ze de mogelijkheid gegeven om groente te kweken die ze voorheen onmogelijk konden kweken. Daarom moeten ze die producten nu niet meer van andere markten brengen;
- er is nu een betere coördinatie met de plaatselijke overheid en er worden activiteiten georganiseerd ten gunste van de gemeenschap, zoals voordrachten en workshops over geweld; dit wordt bevestigd door Ronald Núñez, burgemeester van Accha. Er werd ook samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen CEDEP en het gemeentebestuur van Accha-Paruro;
- de vrouwen kunnen dankzij nieuwe, technische kennis producten vervaardigen om op de markt te verkopen;
- dankzij de scholing voor de boeren is het veevoer (ruwvoer) overvloediger en van betere kwaliteit;

- de nieuwe autoweg is bevorderlijk voor de communicatie en de mogelijkheden om hun producten op de markten te verkopen;
- dit alles is ook bevorderlijk voor de communicatie tussen de verschillende gemeenschappen.

JC-6.2 Het ondersteunen van CV processen heeft de outcomes van de partner beïnvloed – veranderingen op het niveau van de doelgroepen/het bredere politieke systeem

Volgens begunstigen heeft CA hen geholpen om meer invloed te hebben op het participatieve budget (vorming voor de gemeenschappen, ook via verblijven in andere gemeenschappen om te zien hoe de dingen in de praktijk worden toegepast.) Het resultaat was dat er nu voorrang wordt gegeven aan de projecten die zij als meest noodzakelijk beschouwen (en niet langer de projecten die er op het eerste zicht wel aantrekkelijk uitzien, maar niet veel voordeel opleveren).

Ook de hierboven vermelde output heeft een positief effect gehad op de inkomsten van de gemeenschappen en hun communicatie met andere gemeenschappen.

Het is echter belangrijk te vermelden dat dit werk niet voldoende systematisch wordt uitgevoerd en dat het op een hoger politiek niveau zou moeten worden gebracht. Nu blijven de resultaten immers beperkt tot een heel kleine schaal. Zo is CA niet actief in het Red Regional Hídrico (Regionaal Waternet) of in het Red Impulsor (Stimulansnetwerk) in Cuzco. CA geeft de indruk zich op microniveau te concentreren, in een enkele streek en tot zichzelf gekeerd, waarbij de relatie met de stakeholders tot de plaatselijke omgeving beperkt blijft. Zo is de duurzaamheid van de tussenkomsten waarschijnlijk heel beperkt.

De begunstigen hebben scholing gekregen over de erkenning van hun rechten als persoon en als burger. Daardoor hebben de deelnemers nu ook meer toegang tot andere actiegebieden: lokale coördinatieraden, voorzitterschap van irrigatieverenigingen, ... Ook werden veel personen opgeleid in de Escuela de Lideres (School voor Leiders), onder impuls van COINCIDE en CA. Vandaag bekleden ze officiële, erkende functies in hun gemeenschap: prefecten, gouverneurs, vrederechters, ...

Belangrijk is dat het werk op het gebied van democratie en burgerparticipatie een grotere aanwezigheid van de vrouwen met zich heeft gebracht.

Niettemin zijn er aanwijzingen dat de vorming van leiders in sommige gevallen spanning veroorzaakt in de gemeenschappen. Over het algemeen zijn het plaatselijke leiders of overheden die de vorming krijgen. Deze hebben liever niet dat anderen dezelfde cursus over leiderschap volgen, omdat hun leiderspositie op die manier in het gedrang komt. Daarom onthalen ze de vorming in de gemeenschap niet altijd met open armen. Ook zijn er leiders die hun positie niet altijd gebruiken ten gunste van de gemeenschap.

De begunstigen beschouwen hun zeggenschap in het participatieve budget als één van de grote verworvenheden. Vroeger hadden ze dat niet, tot ze dankzij CA leerden over hun rechten om deel te nemen. Nu voelen ze zich gemachtigd om voor hun rechten op te komen.

De gemeenschappen hebben nu een organisatie, gebaseerd op statuten en interne reglementen, wat niet alleen het samenleven bevordert maar waardoor het ook mogelijk wordt om hun activiteiten te organiseren. De watervoorziening, bijvoorbeeld, was vroeger niet georganiseerd. Dat betekent dat de mensen in de gemeenschap die de meeste macht hadden, over het water beslisten. Nu de gemeenschappen zich organiseren, bestaan er 'watercomités' en is er meer gelijkheid in het gebruik van het water. Maar de gemeenschap organiseert zich niet voldoende voor de organisatie van haar productieve activiteiten. In die zin heeft de vorming van CA een hoger impact op individueel niveau (iedereen weet nu beter zijn eigen middelen te beheren), maar er moeten nog meer inspanningen worden gedaan om de organisatorische vorming op te drijven. De technische vorming lijkt de grootste zorg van de instelling te zijn.

De scholing op het vlak van de rechten heeft ook geholpen om een aantal sociale problemen te bestrijden, zoals intrafamiliaal geweld, alcoholisme en machismo. Er is echter geen continuïteit in de vorming. In een tweede fase (nu) ligt de nadruk meer op het technische aspect, maar er is nog veel te doen op het vlak van vorming en er is een behoefte aan nauwere begeleiding (invloed van personeel van CA).

Het decentraliseringsproces vereist een hogere bekwaamheid van de lokale instellingen. CA is er dankzij de vorming in geslaagd dat de technische assistenten van de gemeente in staat zijn om het proces naar een participatief budget te begeleiden, terwijl dit vroeger door CA werd gedaan.

4.6 Enkele opmerkingen tot slot

Hoewel er op het niveau van de NNGO beleidsdiscussies gevoerd worden rond de duur van partnerschappen en regiowerkingen, is er tot op heden geen duidelijkheid voor de betrokken partner. Er zijn geen exit strategieën uitgetekend.

Dit instrumenteel partnership kenmerkt zich door een impliciete Cvstrategie. Er is daarom geen duidelijk beheer van CV. De organisatie wordt als sterk genoeg aanzien door de NNGO om de CV processen zelf te initiëren en te sturen. De attitude van de NNGO is hands-off.

In deze partnership is er weinig aandacht voor HRD, OD en ID. Hoewel de Peruviaanse organisatie zelf veel aandacht heeft voor HRD, is er in dit partnership te weinig aandacht voor OD en ID. De aanwezige cooperant speelt in dit partnership en in CV geen substantiële rol.

Dit partnership roept een aantal interessante vragen op:

Wat is een 'sterke partner'. Wat is de definitie ervan? En hoe wordt dit geverifieerd? Is een partner sterk omdat ze een sterke visie heeft (normatieve sterkte)? Omdat ze in het verleden sterke resultaten heeft neergezet? Omdat ze expertise heeft op bepaalde vlakken? In alle drie de gevallen lijken dit noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarden om 'sterk' te zijn. Het is wellicht nodig om dit concept te substantiëren en verifieerbaar te maken (bij voorkeur samen met de partner).

Een ander heikel punt dat in dit partnership naar voor is gekomen is de volgende cruciale vraag:

In welke mate mag je als NNGO (of als donor in meer algemene termen) interveniëren in de interne keuken van de partner? Er is vanuit BD, begrijpelijkerwijs, heel wat schroom om dit te doen. Termen zoals ownership en partnership zijn in zo'n situaties ook niet altijd even behulpzaam en blokkeren vaak een constructieve, pittige dialoog. Nochtans lijkt het legitiem, vanuit het standpunt van de finale begunstigen (en dus de uiteindelijke doelgroep), om een aantal mogelijks problematische elementen aan te kaarten met de organisatie die instaat voor de aflevering en de kwaliteit van de diensten. Dit met het oog op een gezamenlijke diagnose en een gezamenlijk uitgewerkt scenario voor verbetering van de eventueel geïdentificeerde probleemgebieden.

5 Evaluatie partner CGTP - FOS

5.1 Korte voorstelling

Partnerschap	FOS	CGTP-IESI	
<i>Regio en land</i>	Noord-Peru, Peru	Context	Ruraal
<i>Type partner</i>	Dienstverlenende org, vakbond	Werknemers	Dep Mujer: 2, IESI: 18
<i>Sector</i>	Onderwijs, overheid en civiele maatschappij		
<i>Doelgroep</i>	Arbeiders		
<i>Andere donoren</i>	Dep Mujer heeft geen andere donoren		
<i>Looptijd</i>	1999-2007	Financiering/jaar	€71 400
<i>Aandeel cs in budget</i>	100%	Aandeel in budget partner	Rond 30% (IESI)
<i>Doelstellingen cs</i>	Impliciet, versterking thematische kennis partner, deelname partner aan tripartiete onderhandelingen (ook internationaal) en participatie partner in uitvoering en controle nationaal en internationaal beleid inzake democratie en arbeid		
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Eigen Belgische NGO (af en toe), andere Europese organisaties (zelden), organisaties in het Zuiden (zeer veel), netwerkpartners (zeer veel), partner organiseert eigen processen (af en toe)		
<i>Activiteiten</i>	Steun aan gedecentraliseerde syndicale scholen: thematische vormingen, conferenties, coördinatie en advies tussen verschillende vakbondsniveaus, deelname vakbondsleiders aan internationale netwerken en partnerbijeenkomsten NNGO		

De CGTP (Confederación General de Trabajadores del Perú) is de Algemene Confederatie van Arbeiders in Peru. Hoewel het partnership van FOS is afgesloten met de CGTP vloeit het geld via IESI (Instituto de Estudios Sindicales), die ook tracht van de internationale coöperatie te coördineren en enige kwaliteitsgaranties tracht te geven m.b.t. het beheer en de besteding van de fondsen. In de periode 2003-2007 ondersteunde FOS vele verschillende acties binnen de CGTP:

- vakbondscholen in de afdelingen syndicale vorming van de regionale CGTP (Confederación General de Trabajadores del Perú, *Algemene arbeidersfederatie van Peru*) van Piura en de regionale CGTP van Ucayali;
- het Departement voor de Vrouw;
- de voedsel- en dranksector (ABA);
- de sector handel, toerisme en hotelwezen (CTH).

In het kader van deze evaluatie besloot het evaluatieteam, in samenspraak met FOS Brussel, het Departamento de Mujer te evalueren. Van belang te vermelden is dat FOS in het akkoord 2008-2011, het Departamento de Mujer niet meer rechtstreeks financiert. Naar aanleiding van het besluit van FOS om de basisvakbonden te financieren in plaats van koepelfederaties, financiert FOS nu vier sectorale federaties - of 'centrales' - van de vakbondskoepel CGTP: CGTP agro-industrie, Nationale federatie voor mijn, metaal arbeiders (FNTMMSP), Nationale federatie voor de water-arbeiders (FENTAP) en de

vakbond voor de dienstmeiden (SINTRAHOGARP). De werking in Peru wordt opgevolgd door een coöperant.

5.2 In welke mate worden beleidsprincipes en strategische keuzes mbt CV in partnerschappen toegepast in de samenwerking met de partner?

JC-3.1 Het partnerbeleid van de NNGO is gebaseerd op een professioneel identificatie – selectie process van partners

Gezien FOS ontstaan is uit de syndicale beweging en de socialistische ideologie uitdraagt, vormen dit uiteraard criteria voor partnerselectie. FOS en CGTP delen overduidelijk de syndicale visie en de ideologische kleur. Het normatieve karakter van de partnerrelatie is duidelijk en wordt ook door CGTP erg geapprecieerd. De partnerschapsrelatie tussen FOS en CGTP is normatief, gebaseerd op waarden, normen en een gedeelde lange termijn visie op maatschappelijke veranderingen. Er staat geen einddatum op de partnerschappen totnogtoe en er is geen existstrategie voorzien.

Mbt selectie op het meer operationele niveau (welke sectoren ondersteunen, welke interventies) is het niet altijd duidelijk voor alle betrokkenen in CGTP welke criteria FOS gebruikt voor de selectie van de te financieren interventies. Hoewel de dynamieken die vanuit België komen (DGOS maar ook het FOS hoofdkwartier) steeds besproken worden met de partner, houden deze dynamieken vaak niet zoveel rekening met wat er zich op het terrein afspeelt. Zo besloot FOS om geen federaties meer te ondersteunen (maar wel een echelon lager terug te vallen op de vakbonden die een stuk dichterbij de basis staan) hetgeen resulteerde in een nogal drastische wijziging in het programma vanaf de periode 2008 (t.o.v. de periode 2002-2007). FOS Peru geeft toe dat het erg moeilijk is om op het terrein continuïteit te garanderen en 'ownership' te respecteren terwijl ze anderzijds geconfronteerd worden met regelmatig wijzigende beleidslijnen (Hoofdkwartier) die repercussies hebben op de toekomstige programma's. Ter illustratie: De overeenkomst 2003-2007 steunde vakbondscholen in de afdelingen voor syndicale vorming van de regionale CGTP's van Piura en de regionale CGTP van Ucayali, het Departement voor de vrouw, de voedsel- en dranksector (ABA) en die van de sector van handel, toerisme en hotels. De overeenkomst van 2008-2011 steunt verschillende sectoren (mijnbouw, water, huishoudsters, industrie).

M.b.t. de wijzigingen tussen het huidige en het vorige programma, komen er twee verschillende verhalen naar voor binnen CGTP. Een aantal betrokkenen binnen CGTP (o.a. het Dep de Mujer en IESI) stelden dat de wijziging voor hen erg abrupt is gekomen. Zij stelden dat ze pas in 2007 op de hoogte werden gebracht dat FOS de syndicale scholen, het vrouwendepartement, ... niet meer verder zou ondersteunen.

Het tweede verhaal klinkt anders. Op het beleidsvlak (directeur internationale relaties) werd er gesteld dat FOS steeds alle communicatielijnen heeft opengehouden en alle wijzigingen tijdig werden besproken (zowel in de periode voor 2005 als nu voor 2008). Alle beslissingen die FOS heeft genomen zijn het resultaat van onderlinge besprekingen met CGTP. Ook de wijzigingen op administratief vlak (formats, ...) zijn steeds tijdig aan de orde gekomen. De sectoren die FOS sinds 2008 ondersteunt zijn bovendien ook voor CGTP prioritaire sectoren, dus, concludeert de directeur, de interventielogica respecteert het eigenaarschap van CGTP.

De twee wel erg uiteenlopende verhalen illustreren vooral dat organisaties geen homogene entiteiten zijn waar de informatie altijd vrij vloeit. In grote, complexe organisaties waar vele belangen spelen wordt het concept 'eigenaarschap' problematisch. Er lijken intern (CGTP) inderdaad nogal wat verschillende stromingen en tendensen te bestaan (ook politiek), waardoor de relatie met de NGO uit het noorden (en de gefinancierde programma's) onderhevig is aan dynamieken binnen de CGTP. Een politieke wissel (ergens) binnen de organisatie kan de bestaande programma's in

uitvoering positief of negatief beïnvloeden, al naargelang de attitude van de nieuwe leiding t.o.v. de programma's. Nieuwe leiders zijn niet noodzakelijk betrokken geweest bij het opstellen van het lopende programma waardoor concepten zoals eigenaarschap een beperkte houdbaarheidsdatum kunnen hebben. Eigenaarschap kan fluctueren, onstabiel en gefragmenteerd zijn. De programmacyclus van de NGO's uit het noorden is niet noodzakelijk afgestemd op de politieke cyclus van een organisatie (verkiezingen, programmaformulering).

Volgens FOS was de wijziging in het programma van 2008 gebaseerd op een verandering van het interne beleid van FOS (en op druk van de DGOS, die zei dat FOS teveel partners had), maar ze was ook het resultaat van een debat rond de prioriteiten binnen de CGTP (herstructurering). Binnen FOS werd beslist om zich te concentreren op nationale federaties als partners voor het programma rond waardig werken in de Andes. Daarom beslisten ze om de nieuwe, nationale sectoren te steunen die voortkwamen uit de herstructurering van de CGTP (de syndicale vorming werd terzijde gelaten, want dat was een pilootproject, dat niet heel goed lukte). De nieuwe programma's worden onderhandeld met de partners in een thematisch, regionaal forum, met advies van de leiders en technici van de vakbondsleiders en technici van de CGTP. FOS koos drie sectoren voor de drie Andeslanden van het programma (landbouwindustrie, water en huishoudsters) en bepaalde voor elk land een specifieke sector. Voor Peru is dat de mijnbouw. Wat het Departement voor de Vrouw betreft, wou FOS dat er in elke sector een project was in verband met de kansgelijkheid voor de vrouw. Het Departement voor de Vrouw speelde hier zelf een belangrijke rol in. In 2007 werden van daaruit workshops georganiseerd met elke sector. Er werden technici en leiders uitgenodigd (zowel nationale als lokale mensen), samen met de lokale vertegenwoordigers. In die workshops werd besproken waarop het programma zich binnen elke sector moest concentreren. In 2008 hield een ontwikkelingswerker van FOS ook een workshop met de leiders en de technici over kansgelijkheid, het transversale belang hiervan en de rol van de technici in de follow-up voor FOR.

De CGTP heeft verschillende donoren, allemaal syndicaten (arbeiderscomités uit Spanje, Noorwegen, Nederland, ...). In het budget van IESI (waarlangs het geld van de internationale samenwerking binnenkomt) is de donatie van FOS goed voor ongeveer 30% van de totale inkomsten, afkomstig van de internationale samenwerking. Dat betekent dat FOS een relatief grote donor is. Volgens IESI zijn de meest flexibele donoren de Nederlanders (FNV) en de noordse landen. Ze geven heel veel vrijheid en zijn heel soepel, maar op het einde van elk project wordt dit aan een ernstige, externe evaluatie onderworpen. De Spanjaarden, Italianen en Belgen zijn heel veeleisend op het administratieve vlak. In 2008 veranderden alle administratieve formaten. Volgens sommigen in CGTP wordt er teveel belang gehecht aan de details. Dit formaat werd opgelegd aan alle partners van FOS in de Andesregio.

JC-3.2 De NNGO draagt bij tot CV van de partners op relevante wijze

De gefinancierde tussenkomst bevat een coherente reeks activiteiten, waarin vorming en opleiding een centrale plaats nemen. Het grootste deel van de gefinancierde vorming wordt door de CGTP georganiseerd voor haar leden. De vorming van de leiders van de CGTP gebeurt vooral door uitwisseling, stages en informele coördinatievergaderingen. Ook bestaat er materiaal zoals een gids voor het administratieve en boekhoudkundige beheer van projecten in de Andesregio.

Alle overeenkomsten gaan vergezeld van een logisch kader. Vorming bezet uiteraard een centrale plaats in de gefinancierde tussenkomst. Het bedrag dat voor vorming bestemd is, staat duidelijk aangegeven. Volgens de overeenkomsten staat FOS niet helemaal alleen in voor de uitvoering van het project. Er is wel degelijk vorming (zowel voor de werknemers van de CGTP, als voor de begunstigden), maar in de praktijk gebeurt dit door mensen te bewegen binnen en buiten de CGTP. FOS heeft geen heel expliciete strategie voor de ondersteuning van opleiding. De officiële houding is eerder een 'hands-off approach', maar de formele afstand van FOS (zoals uitgedrukt in de overeenkomsten) betekent niet dat er geen vorming is op een meer impliciete manier, integendeel: FOS

heeft waar nodig workshops georganiseerd of gesteund, maar het initiatief kwam altijd van de partner.

FOS neemt geen verantwoordelijkheid op het vlak van vorming, maar biedt steun wanneer de partner die nodig heeft. De 'extraprogrammatische' vorming vindt meestal plaats in functie van specifieke omstandigheden.

Informele activiteiten die we onder route 1 kunnen rangschikken:

- FOS organiseerde een coördinatievergadering tussen de verschillende sectoren (projectverantwoordelijken) om duidelijkheid te scheppen over de verantwoordelijkheden;
- er werd een tweedaagse workshop op touw gezet (IESI met FOS): dag 1 over projectbeheer, dag 2 over kansengelijkheid. Het initiatief hiervoor kwam van het Departement voor de Vrouw;
- informele feedback over kansengelijkheid: de ontwikkelingswerker van FOS heeft veel steun gegeven;
- constante bereidheid om hun mening te geven (bv. over TORs);
- FOS heeft een vormingsworkshop georganiseerd voor zijn partners in Peru om iedereen vertrouwd te maken met de administratieve en financiële vereisten van de samenwerking (vorming met logisch kader, ...).

Informele activiteiten die we onder route 1 kunnen rangschikken:

- workshop logisch kader (drie jaar geleden) voor de projectcoördinatoren; de workshop was heel interessant, maar het belangrijkste was de toepassing en de feedback van FOS bij de formulering van de documenten om de kwaliteit van de logisch kader te verbeteren.

De CGTP, in het bijzonder het Departement voor de Vrouw, doet aan zelfonderricht via netwerken, maar deze activiteiten worden niet gefinancierd door de FOS. Route 6 is belangrijk voor het Departement voor de Vrouw, hoewel dit een omleiding is om route 3 te bereiken (vorming in netwerken) (zie verder).

Er zijn ook activiteiten op route 4 (zuid-zuid uitwisseling). Elk jaar vindt er een vergadering plaats tussen FOS en de partners. Er wordt dan elke keer een specifiek thema gekozen (in 2009 was dat collectieve onderhandeling). Dit is ook een moment voor vorming en altijd een interessante gelegenheid om informatie uit te wisselen. Voor de CGTP zijn deze bijeenkomsten heel belangrijke momenten: de CGTP gebruikt de collectieve onderhandeling actief in haar werking.

De expliciete vorming, georganiseerd door FOS, is heel specifiek en dient een heel precieze doelstelling (zie hoger, workshop logisch kader), zoals uitwisseling of coördinatie om bepaalde problemen of twijfels op te lossen (bijvoorbeeld het organiseren van een informeel overleg tussen IESI, het Departement voor de Vrouw, leiders of technici, over de verdeling van verantwoordelijkheden bij de uitvoering van projecten).

JC-3.3 De NNGO heeft de nodige middelen en capaciteiten om de CV processen te ondersteunen

De economische middelen zijn cruciaal geweest voor het versterken van het Dep de Mujer binnen de CGTP. Maar tegelijkertijd was het een sterk strategische, politieke keuze van FOS om dit departement te ondersteunen in die syndicale wereld die toch sterk gedomineerd wordt door mannen. FOS heeft op strategische momenten geïntervenieerd om de CGTP als beweging te verbeteren en te versterken. Zo heeft FOS mee sturing gegeven aan de strategiewijziging van de CGTP om i.p.v. in heel het land druppelsgewijs aanwezig te zijn met kleine activiteiten beter in een paar regio's zich solide uit te bouwen (zie later voor meer info). Tegelijkertijd heeft FOS op cruciale momenten geïntervenieerd om de genderdimensie veilig te stellen (na de wijziging van het programma in 2008 waarbij het vrouwendepartement niet meer volledig ondersteund wordt) door alle projecten door FOS gefinancierd binnen CGTP te voorzien van een gender-gerelateerd resultaat. Hoewel dit overduidelijk een 'donor-driven' resultaatsgebied is binnen een aantal syndicale sectoren, is het duidelijk dat FOS Peru hier een zeer duidelijk standpunt

over inneemt: er zijn een aantal principiële kwesties die de partner in het zuiden kan nemen of laten, maar waar FOS geen toegevingen rond doet. Tegelijkertijd is FOS flexibel en gevoelig voor de eigen dynamiek die de CGTP doormaakt; In het verleden zijn er reeds grote wijzigingen gedaan in het programma die bovendien genegocieerd moesten worden met DGOS o.w.v. de reikwijdte van de verandering. Deze flexibiliteit is een zeer belangrijke attitude binnen de relatie en een middel om de relatie en ownership meer ruimte te geven. Kennis over bepaalde thema's (TA, technische assistentie) is ook een belangrijk middel geweest. Hoewel FOS eerder uitging van een rol van facilitator, en veel minder van TA (technische assistentie). Toch zijn er nogal wat (informele) momenten van TA geweest: zo heeft de cooperant van FOS aanvankelijk veel ondersteuning gegeven rond gender, heeft FOS een workshop ondersteund (op initiatief van het Dep Mujer) rond het transversaal maken van de genderdimensie, ter gelegenheid heeft FOS feedback gegeven rond het opstellen van TORs, ... Zeker vanaf 2008 is de TA dimensie nog een beetje meer naar voor gekomen. Sinds 2008 zet FOS zich in voor een verbetering van het beheer en interne procedures. Zo werd het personeel vroeger op een totaal informele manier aangeworven en was er geen doorzichtige procedure, bijvoorbeeld wanneer men naar technici op zoek was. FOS heeft er, met succes, op aangedrongen dat hiervoor vaste procedures werden gedefinieerd met referentievoorwaarden. Ook in het geval van stages probeert FOS een beetje te breken met het traditionele cliëntelisme en dringt de organisatie erop aan dat er rekening wordt gehouden met het belang van de instelling. Daarom is het plaatselijke kantoor van FOS Peru heel belangrijk: het is mogelijk om alles van dichtbij te volgen, wat niet kan vanuit Brussel, en er is plaatselijke informatie beschikbaar, die men niet van op afstand kan verkrijgen (zoals de reële situatie van de uitvoering van de programma's).

Samengevat verleent FOS economische, strategische en politieke middelen, evenals vorming met betrekking tot de denkwijze en via TA.

Er is geen coördinatie tussen donoren. In 2000 was er een coördinatievergadering, georganiseerd door de Spaanse Arbeiderscomités, maar dat was slechts eenmaal en er werd slechts weinig informatie uitgewisseld. De conclusie was dat iedereen zijn eigen formaat hanteerde en moest voldoen aan administratieve vereisten, opgelegd door de respectieve regeringen. Er kon dus niet veel worden gedaan. Volgens FOS moet het initiatief voor de coördinatie van de CGTP komen. Deze moet een strategisch, institutioneel plan opstellen, dit aan de donoren verkopen en vragen dat de administratieve formaten gestandaardiseerd worden. Hoewel FOS hierop aangedrongen heeft, is de CGTP hier niet op ingegaan. Het goede is dat er sinds de oprichting van IESI (sinds de jaren '80) interne coördinatie bestaat van de internationale samenwerking.

5.3 Hoe wordt het partnerschap beheerd en hoe worden de processen van CV opgevolgd?

JC-4.1 Gezond beheer van de partnerschapsrelatie

De logische kaders en de budgetten zijn als aanhangsels in de overeenkomst inbegrepen, om te verzekeren dat er hierover een akkoord bestaat met de partners (en discussies achteraf te vermijden, cf. Fentap verder in dit document). Vorming neemt een centrale plaats in de overeenkomsten, maar er wordt niet gepraat over het belang van de interne processen i.v.m. organisatorische vorming. Het is met andere woorden geen punt in de relatie met de partners. Niettemin is dit een factor die al spanning heeft veroorzaakt in de relatie met de partners: machtswisselingen, gebrek aan doorzichtigheid, ... (zie verder).

Elk jaar gaat FOS Brussel op bezoek. De overeenkomst bepaalt duidelijk wanneer de partner FOS moet raadplegen (bijvoorbeeld voor wijzigingen aan het project, de uitvoering of het financiële beheer). Er is plaats voor dialoog. De communicatie is ook formeel door de aanwezigheid van FOS in Lima. De persoonlijke relaties zijn heel belangrijk en er bestaan dan ook uiteenlopende meningen over het contact met FOS Peru. Sinds enkele jaren houdt FOS Peru toezicht op veel van de gefinancierde

activiteiten om een beter idee te hebben van de kwaliteit. Terwijl sommigen in de CGTP dit engagement echt waarderen, zijn er anderen die dit toezicht als controle beschouwen.

De relatie met FOS is altijd open, oprecht, open en kritisch geweest. Zowel de CGTP als FOS Peru vernoemden een aantal relatief hevige discussies rond programma's die niet werden uitgevoerd zoals bepaald in het contract. Opnieuw duikt hiermee de idee op van een politieke dynamiek binnen en buiten de CGTP. Nieuwe leiders hebben vaak andere prioriteiten en dit heeft soms zware implicaties voor de programmatie (of onderdelen van het programma). Respect voor ownership wordt op zo'n moment een erg moeilijke uitdaging omdat ownership veranderlijk is, dynamisch, en het is niet uitgesloten dat sommigen misbruik maken van het concept om eigen belangen te verhullen.

JC-4.2 Gezond beheer van de CV ondersteuning als onderdeel van het partnerschap

De CV is niet geëxpliciteerd en wordt ook niet expliciet beheerd binnen het partnerschap. Er zijn echter wel impliciete, informele vormen van beheer.

Formeel gezien zegt het akkoord duidelijk dat de CGTP/IESI/DEPMujer verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het project en alles wat daarmee gepaard gaat. Maar in de werkelijkheid is er veel informele coördinatie. Het gebeurt heel vaak dat men FOS Peru om hun mening vraagt. Wanneer IESI referentievoorwaarden moet formuleren, dan geeft FOS commentaar en doet de organisatie suggesties. Het Departement van de Vrouw was verantwoordelijk voor de voorbereiding, uitvoering en M&E van de macroregionale cursussen die plaatsvonden in de drie regio's van Peru (noorden, centrum en zuiden) in 2006 en 2007. Alle beslissingen met betrekking tot ondersteuning van de ontwikkeling van vaardigheden, worden door de CGTP genomen. De CGTP zit met andere woorden aan het stuur.

Op het vlak van HRD:

- FOS heeft het Departement voor de Vrouw op informele manier steun verleend met betrekking tot het thema over kansengelijkheid voor de vrouw. Het Departement zelf verschaft HRD, want het organiseert vorming over dit thema;
- een heel belangrijke stap voorwaarts was de integratie van technici in de CGTP. Dit heeft een effect op de vaardigheden van het personeel van de CGTP, dat voornamelijk bestaat uit syndicalisten, die soms weinig technische kennis bezitten. Twee jaar lang betaalde FOS de technische bijstand van het Departement voor de Vrouw (TOR geformuleerd door de CGTP, het selectieproces werd georganiseerd door de CGTP en de technisch medewerkster is Peruaanse);
- de ILO biedt heel wat interessante vormingen voor de vrouwen binnen de CGTP: vrouwelijk leiderschap, arbeidsnormen, onderhandelingstechnieken, toezicht op kansengelijkheid, studie van de arbeidsverdeling mannen/vrouwen, transversaliteit van de kansengelijkheid, overheidsbeleid inzake kansengelijkheid, ...

Op het vlak van OD:

- er wordt altijd gepraat over de inhoud van de projecten, maar het is duidelijk dat de vormingsactiviteiten essentieel zijn, zowel in de taken van IESI als van het Departement voor de Vrouw. IESI levert meer technische bijstand (projectbeheer, logisch kader, bijstand in de projectcyclus, ...), terwijl het Departement voor de Vrouw bijna alleen vorming biedt met betrekking tot het thema gender, omdat dat vereist is tegenover de CGTP. Het syndicaat is een grotendeels mannelijke omgeving, waar nog heel veel machismo heerste en heel weinig vrouwen actief zijn of leidersposities of sleutelposities bekleden. Het vormingswerk is van groot strategisch belang, maar het is niet het Departement voor de Vrouw dat over de strategieën beslist (hoewel FOS altijd bereid is om steun te verlenen bij eender welk overleg). De verdediging van de gelijkheid van man en vrouw binnen de organisatie van de CGTP maakt deel uit van de missie van het Departement voor de Vrouw. Het Departement voor de Vrouw heeft dus een OD-taak;
- FOS is op informele manier tussengekomen met betrekking tot OD. Er zijn gesprekken geweest over de noodzaak om sollicitatieprocedures 'merit-based' te maken, transparant te laten verlopen en met jury's te werken. De noodzaak om met

- jobbeschrijvingen te werken binnen departementen, en bevoegdheden uit te klaren, het opstellen van TORs, ...;
- FOS investeert veel tijd in het 'in situ' monitoren van de activiteiten van de gefinancierde interventies en coördineert veelvuldig met de partner rond de uitvoering van het afgesproken programma;
 - de CGTP/IESI is er nog niet in geslaagd om een intern systeem te ontwikkelen dat alle noodzakelijke en relevante dimensies omvat om aan alle vereisten van de donoren te kunnen voldoen. In plaats daarvan, proberen ze telkens weer de verschillende donoren tevreden te stellen, wat een enorme administratieve klus is.

Op het vlak van ID:

- aangezien de CGTP deel uitmaakt van internationale netwerken, is er veel uitwisseling. De jaarlijkse ontmoeting tussen FOS-partners is tegelijk ook een zuid-zuid uitwisseling. Vroeger was de bijeenkomst met alle partners in Peru, maar sinds 2008 gaat het om thematische en regionale ontmoetingen. Zoals eerder gezegd, is er altijd een centraal thema. In 2009 was dat collectieve onderhandeling. De ondervraagde mensen van de CGTP verwijzen vaak naar de hoge kwaliteit van die vorming. FOS merkte op dat de zuid-zuid uitwisseling voor de partners heel wat waardevoller is dan de noord-zuid ontmoetingen, omdat deze laatste al te verschillende realiteiten samenbrengen;
- het Departement voor de Vrouw heeft al veel initiatieven genomen om zich in thematische netwerken (kansgelijkheid voor de vrouw) te integreren, maar is ook actief in de mobilisatie van de 'Secretarias de la Mujer' (Secretarissen voor de vrouw) in andere syndicaten. Heel belangrijk was de oprichting van netwerken van vrouwelijke syndicalisten, die vroeger niet bestonden, om zich in de politieke dynamiek te integreren. FOS heeft deze evolutie gesteund door middel van financiële hulp aan het Departement voor de Vrouw.

Het administratieve systeem van FOS is geleidelijk aan veeleisender, strenger en minder flexibel geworden. Van elke activiteit wordt een verslag geëist. Dit heeft de administratieve last verzwaard. De coördinator investeert tussen 50% en 60% van zijn tijd in FOS. In het begin (in 1999) bestond deze administratieve last niet, in 2001 werd ze iets zwaarder (logisch kader) en vanaf 2008 is ze volgens IESI een probleem geworden.

JC-4.3 Beide partners hechten belang aan 'leren in de organisatie'

Hierin valt er overduidelijk een positieve tendens te onderkennen, hoewel leerprocessen in de organisatie niet gedocumenteerd worden. Er worden ook geen diagnoses gemaakt of planning op korte, medium of lange termijn rond capaciteitsopbouw van het personeel. De partner speelt vooral in op veranderingen in de context (adaptieve capaciteit) en heeft eigen systemen om deze veranderingen te bespreken.

In 1999 ontstond de relatie met FOS. In die tijd was er helemaal niets, ook geen logisch kader. De projecten waren in verhalende stijl opgesteld en misschien iets te flexibel. Vanaf 2001-2002 begon FOS een logisch kader te eisen. De partners werden hierover opgeleid in door FOS georganiseerde workshops. Aanvankelijk was er veel bijstand tijdens de hele uitvoeringscyclus. Wanneer nodig werd er ook technische bijstand geleverd via de ontwikkelingswerker. Van 1999 tot 2003 had de CGTP een interventie op het Peruaanse grondgebied, waarin de steun van FOS heel belangrijk was. De idee was om het hele grondgebied te bedienen en in negen regio's aanwezig te zijn, maar met een totaal budget van slechts 30 000 US\$. Met dat geld kon één cursus en één conferentie in elke zone worden georganiseerd. De idee was om in het hele land aanwezig te zijn. Maar het werk was oppervlakkig, omdat er niets stevigs kon worden opgebouwd. Ook was het niet mogelijk om te werken aan een hogere kwaliteit van de tussenkomsten. De resultaten waren niet duurzaam. Vanaf 2004-2005 werd beslist om de organisatie te verstevigen door zich op bepaalde doelstellingen te concentreren. FOS droeg veel bij tot de uitwerking van de strategie. Men begon op een diepgaandere, consequentere manier te werken met vormingspakketten in twee regio's.

In 2003 hield de CGTP een congres, waarin de organisatie zich hervormde. De grootste vernieuwing was de beslissing om de secretarissen te vervangen door externe technici zonder syndicale achtergrond. De technici brachten expertise, nauwkeurigheid en discipline in de werking van de CGTP. Dit is merkbaar in de verslagen. Vanaf 2003 is er een grote verbetering te zien in de kwaliteit van de documenten: geleidelijk aan werden M&E-concepten en praktijken ingevoerd: follow-up fiches, tests om de doeltreffendheid van de syndicale scholen te meten, ... Belangrijk om te vermelden is dat het genoemde congres en de beslissing om het werk professioneler aan te pakken, sterk beïnvloed waren door de politieke sfeer van het moment: na Fujimori begon de CGTP te groeien en voelde ze de noodzaak om de vakbond te systematiseren en te professionaliseren. Bovendien was er na Fujimori meer openheid om zich in de politieke sfeer te begeven en over arbeidsrechten te praten. Daarvoor was er meer technische ondersteuning nodig. De oprichting van het Departement van de Vrouw heeft uit deze hele conjunctuur voordeel getrokken en kon van bij het begin rekenen op een goede techniek en de bijstand van IESI, dat op dat ogenblik al meer ervaring had met de logisch kaderschema's. FOS heeft het Departement voor de Vrouw van bij de start gefinancierd en dat is een sleutel geweest in de institutionalisering van het thema van de kansengelijkheid voor vrouwen binnen de CGTP.

5.4 Welke capaciteitswijzigingen kunnen we vaststellen bij de partner?

JC-5.1 Er zijn aanwijzingen met betrekking tot CV van de partner

De veranderingen in de CGTP, en in het bijzonder in het Departement voor de Vrouw, zijn heel duidelijk. Dit heeft in de eerste plaats te maken met de hervorming van de statuten van de CGTP en de zelfhervorming (integratie van technici, secretariaten en departementen). FOS bracht middelen aan op een cruciaal moment, wat bijgedragen heeft tot een versteviging van het Departement voor de Vrouw. Zonder financiering was het Departement voor de Vrouw niet in staat geweest om de activiteiten te ontwikkelen die ze heeft ontwikkeld.

Kernbekwaamheid 3: bekwaamheid om betrekkingen te onderhouden:

- het Departement voor de Vrouw maakt deel uit van internationale netwerken, zoals Comuande en CCSA (Centrale Coördinatie van Syndicaten in de Andes). Het heeft zijn eigen comité en plan voor thema's rond kansengelijkheid. Het Departement voor de Vrouw gebruikt deze ruimten om synergie te creëren;
- er is ook samenwerking tussen de Secretarissen voor de vrouw van de verschillende Peruaanse federaties, met wie het Departement voor de Vrouw samen plannen opstelt;
- het Departement voor de Vrouw gaat ook bondgenootschappen aan binnen de organisatie zelf, bijvoorbeeld voor de campagne in maart met de afdeling Drinkwater ('Vrouw en water');
- op nationaal niveau is het Departement voor de Vrouw actief in het Coördinatiecomité voor de Vrouw, dat sociale programma's, syndicatencentrales, feministische NGO's, ... verenigt (hoewel daar wel enige spanning is geweest). Het Departement voor de Vrouw onderhoudt betrekkingen met veel andere nationale organisaties.

Kernbekwaamheden 1 (bekwaamheid om uit te voeren en op te treden), 5 (bekwaamheid om samenhang te behouden). Vroeger waren de activiteiten rond de kansengelijkheid voor de vrouw geïmproviseerder, nu is het werk beter gepland, technischer en met zorg voor de resultaten en de effecten.

Kernbekwaamheid 2 (doelstellingen bereiken): (zie verder) Het Departement voor de Vrouw is erin geslaagd om materiaal te verzamelen om aan het werk te kunnen gaan (bv. computers). Ook krijgt het nu technische ondersteuning, wat een tamelijk groot effect heeft op de werking. Het team voor de kansengelijkheid van de vrouw binnen het Departement voor de Vrouw wordt heel bekwaam geacht, maar de politiek verantwoordelijke van het departement heeft te veel taken en kan zich niet altijd

bezighouden met de dagelijkse activiteiten van het Departement voor de Vrouw. Ook is er niet veel steun vanwege de nationale raad van de CGTP, die sterk met een bepaalde lijn wordt geassocieerd.

Aangezien het Departement voor de Vrouw nog heel jong is, is het nog niet mogelijk om kernbekwaamheid 4 (aanpassingsvermogen) te evalueren.

FOS steunde de hele verandering van Vrouwensecretariaat in Departement voor de Vrouw. Van 2005 tot 2008 financierde FOS de technicus voor kansengelijkheid voor de vrouw. Het lijkt erop dat het Vrouwensecretariaat zich zonder de steun van FOS nog altijd in dezelfde situatie zou bevinden (zonder macht of invloed).

JC-5.2 De resultaten van de CV van de partner zijn duurzaam

Voorlopig wel, hoewel het fragiel blijft. De allerbelangrijkste beslissing m.b.t. het vrouwendepartement (namelijk de oprichting ervan) is genomen op het CGTP congres van 2003. In die zin is het departement legitiem. Maar het bestaan van de technische krachten binnen de departementen hangt af van de internationale coöperatie. Zij worden immers betaald op project-financiering (donorgelden).

In financieel opzicht hangt het Departement voor de Vrouw volledig van FOS af. De CGTP voorziet in haar budget geen toelagen voor het Departement, wat lijkt te wijzen op een zeker gebrek aan politieke bereidwilligheid binnen de CGTP. Toch mag deze conclusie niet te snel getrokken worden: Ook andere departementen (zoals het departement arbeidsverdediging en het departement organisatie) hangen af van de internationale samenwerking om hun technici te betalen. De situatie van het Departement voor de Vrouw is dus niet zo uitzonderlijk. Bovendien is er op het hoogste niveau binnen de CGTP wel politieke steun voor het departement: de oprichting van het departement betekent iets, en de huidige voorzitter van de CGTP (een vrouw, de eerste vrouwelijke voorzitter in de geschiedenis) is systematisch aanwezig op de activiteiten van het departement.

Zo'n 30% van het budget van de CGTP komt van FOS, hoewel dit budget en bijgevolg de bijdrage van FOS schommelt met de veranderingen in de programma's. De steun van FOS bedraagt nu ongeveer €100 000, wat betekent dat de CGTP beschikt over een budget van ongeveer €300 000: niet veel voor zo'n grote organisatie. Bovendien hangt de CGTP volledig af van de internationale samenwerking (voorlopig is staatssubsidie ondenkbaar), hoewel ze geprobeerd heeft om de inkomsten uit bijdragen te verhogen. Maar van de basis naar de centrale is de geldstroom heel beperkt. Het feit dat de CGTP zozeer afhangt van externe financiering, is een probleem, want alle buitenlandse financiering is aan bepaalde voorwaarden en vaste programma's onderhevig, wat het voor de CGTP nog moeilijker maakt om dynamisch in te spelen op de conjunctuur.

5.5 Kan de partner beter zijn/haar ontwikkelingsdoelen bereiken (output and outcome level)?

JC-6.1 Veranderingen mbt de output van de partner ten gevolge van CV processen

In de resultaten van het Departement voor de Vrouw zijn er kwalitatieve en kwantitatieve veranderingen te merken (referentie: jaarverslagen, gesprekken):

Kwantitatieve veranderingen:

- er worden workshops georganiseerd in de verschillende regio's, gender maakt er een vast onderdeel van uit;
- er worden veel documenten geproduceerd, bv. de gids voor collectieve onderhandeling, een tijdschrift en een pagina op het internet;
- er is een netwerk via internet voor vrouwelijke syndicalisten;
- er zijn meer voorstellen met betrekking tot de kansengelijkheid voor de vrouw, inclusief een voorstel om te statuten van de CGTP te veranderen;

- de IAO wil een overeenkomst voorstellen over de werkomstandigheden van de huishoudsters, en tijdens een bijeenkomst, georganiseerd door het Departement voor de Vrouw (een vormingscursus voor de vakbond van huishoudsters), voerde ze hierover een enquête uit om informatie te verzamelen over de werkomstandigheden.

Kwalitatieve veranderingen:

- integratie: er is nu meer ruimte voor de vrouwen binnen de CGTP, ze kunnen samenkomen op het departement en hun voorstellen formuleren en uitwerken;
- duidelijk doel: in de congressen verenigen de vrouwelijke afgevaardigden zich steeds vaker om in groep te stemmen (vroeger beschouwden de vrouwen elkaar niet als bondgenoten);
- vroeger vervulde de Secretaris voor de vrouw een ondergeschikte, symbolische taak. Nu is er meer socialisatie rond kansengelijkheid voor de vrouw;
- bovendien was deze socialisatie vroeger in Lima geconcentreerd en werden de regionale federaties niet veel gesteund. Nu is het Departement beter ingewerkt in de provincies, een verandering die werd doorgevoerd toen de huidige verantwoordelijke Secretaris werd van het Departement voor de Vrouw. Toch moeten de banden in de provincies nog meer worden verstevigd;
- we kunnen zeggen dat er meer bewustwording is (bv. de voorzitter van de CGTP is een vrouw), iets wat ook te merken is in het taalgebruik (bv. 'arbeiders en arbeidsters');
- over het algemeen is de aanwezigheid van het Departement voor de Vrouw tamelijk gestegen, er is meer communicatie en de relaties zijn horizontaler;
- het materiaal, gepubliceerd door het Departement, is gebaseerd op de ervaring en duidelijker geschreven dan andere syndicale documenten;
- veel invloed in de publieke ruimte, bijvoorbeeld relaties in MIMDES en het parlement;
- werk bekroond met een prijs in de regionale wedstrijd van goede praktijken van PARES.

De succesfactor van het departement is dat de technische experte heel goed in tandem werkt met de syndicale leidster (voorzitter departement). De combinatie van technische ondersteuning en de aanwezigheid van een persoon die actiever is in de politieke sfeer, heeft een grote invloed gehad op de output van het Departement voor de Vrouw. Het is voor de leiders niet gemakkelijk om het politieke werk te doen en bovendien in te staan voor de planning, ... De technische steun vormt een perfect complement. Er is ook vooruitgang geboekt in andere departementen die technische steun kregen (bv. snelle en doeltreffende productie van documenten, M&E).

Dankzij de herstructurering van het Vrouwensecretariaat, is het werk van dit Departement erop vooruitgegaan op het vlak van:

- strategisch denken (bv: het transversaliseren van gender binnen de CGTP, het uitwerken van gender-gevoelige voorstellen/standpunten binnen de vakbond)
- planning, uitvoering, M&E;

JC-6.2 Het ondersteunen van CV processen heeft de outcomes van de partner beïnvloed – veranderingen op het niveau van de doelgroepen/het bredere politieke system

De kracht van de verwezenlijkingen van het Departement voor de Vrouw ligt in het feit dat ze in de toekomst een positief effect kunnen hebben op de levensomstandigheden van de begunstigden (gesprekken):

- in de collectieve onderhandelingen zijn er meer clausules met betrekking tot de kansengelijkheid dan vroeger. Er zijn ook meer vrouwen die aan deze collectieve onderhandelingen deelnemen, waardoor ze de kans krijgen om in deze ruimten voor hun rechten op te komen;
- er zijn wetten goedgekeurd die een groot effect zouden kunnen hebben voor werkende vrouwen (indien ze correct worden toegepast), bv. de wet op de gelijke kansen voor mannen en vrouwen;
- het Departement voor de Vrouw heeft een rol gespeeld in Overeenkomst 183 over moederschap;

- wet op gelijkheid en wet op vaderschap;
- vroeger beperkten de functies van vrouwen in de CGTP zich tot die van secretaris voor vrouwenzaken of voor de akten. Nu zijn er meer vrouwen onder de leiders;
- er zijn secretarissen voor de vrouw in de regionale en sectoriële federaties;
- er zijn meer vrouwen op de congressen en de vergaderingen;
- het Departement voor Organisatie heeft nu ook een vrouwelijk hoofd en er is sprake van dat hetzelfde zal gebeuren in het Departement voor Verdediging;
- het Departement werd lid van een aantal syndicaten om meer vrouwen te hebben in het parlement (bv. huishoudsters).

We kunnen ook enkele voorbeelden vermelden waar de invloed van het Departement voor de Vrouw of van de regionale Secretarissen voor de vrouw die eraan verbonden zijn, een directe impact heeft gehad op het leven van werkende vrouwen:

- het Departement voor de Vrouw heeft de verdediging op zich genomen van huishoudsters die onterecht werden ontslagen;
- in de streek van Cajamarca heeft het departement er met succes voor gestreden dat de vrouwen die in recyclage werken, beter worden beschermd en dat hun werk wordt geformaliseerd. Het departement trad ook op toen een gehandicapte vrouw werd ontslagen omdat ze geklaagd had over het gebrek aan aangepaste installaties voor gehandicapten;
- meer vrouwelijke syndicalisten zijn leiders geworden; ze vervullen hun functie met meer zelfwaardering;
- de vrouwelijke syndicalisten nemen meer deel aan vakbondsraden en andere instanties;
- het Departement voor de Vrouw heeft het 'empowerment' van de vrouwen verhoogd omdat het het eerste departement is dat rekenschap aflegt tegenover de vrouwen. Dit heeft de vrouwen meer bewustgemaakt van hun rechten (op informatie, op controle);
- dankzij de vormingen van het Departement voor de Vrouw, leren de vrouwen in de politieke sfeer debatteren. Het Departement voor de Vrouw opent ruimte voor de secretarissen die van het regionale niveau komen, omdat het ze uitnodigt om deel te nemen aan nationale bijeenkomsten in vertegenwoordiging van het Departement voor de Vrouw. Deze deelname in de publieke sfeer heeft ook een grote rol gespeeld in de vorming van vrouwelijke syndicalisten. De vrouwen geven de opgedane kennis door aan anderen, bv. om de wet op de gelijkheid uit te leggen;
- dankzij dit werk in de provincies zijn de Secretarissen voor de vrouw in de regionale federaties sterker geworden. Op dit niveau nemen de vrouwelijke syndicalisten ook deel aan de regionale coördinatieorganen, het overleg rond armoedebestrijding, het themadebat rond de vrouwenkwestie, ...;
- op regionaal niveau beschikken de Secretarissen voor de vrouw niet over veel middelen, maar ze hebben geleerd bondgenoten en steun te zoeken, bv. in de syndicaten en federaties. Ze krijgen ook altijd technische steun van het Departement voor de Vrouw wanneer ze daarom vragen;
- in sommige sectoren hebben de vrouwen zich in hun eigen syndicaten verenigd, bv. vrouwelijke taxichauffeurs;
- het Vrouwensecretariaat van Cajamarca heeft verkregen dat de deelnemers in een cursus voor syndicale vorming en beheer voor minstens 50% uit vrouwen bestonden.

5.6 Enkele opmerkingen tot slot

In dit partnerschap kwam opnieuw naar voor dat duur en exit-strategie niet duidelijk zijn.

De CV strategie is impliciet, neigt eerder naar handsoff, maar tracht wel op informele manier upstream inputs te geven. De FOS-vertegenwoordigers ter plaatse schenken veel aandacht aan in situ monitoring. Er is in deze partnerschap aandacht voor HRD en ID en op meer informele wijze ook voor OD. Deze aandacht voor OD is echter geen formeel beleid van FOS maar gebeurt vooral op initiatief van de plaatselijke cooperant.

De interessante dimensies die dit partnership oproept zijn de volgende:

- lidmaatschapsorganisaties, waar verkiezingen plaatsvinden of met een eigen politieke cyclus, zijn complexer om een partnerschap mee aan te gaan o.w.v. fluctuerend ownership (dynamisch in de tijd en afhankelijk van de persoon die op dat moment bevoegdheid heeft om te onderhandelen met FOS over een welbepaald programma);
- de interessante spanning tussen de 'rol van noordelijke partner' versus 'controlerende donor'.

6 Evaluatie partner OFPROP – DMOS-COMIDE

6.1 Korte voorstelling

Partnerschap	DMOS-COMIDE		OFPROP/SOLIMAZ	
<i>Regio en land</i>	Peru		Context	Urbaan
<i>Type partner</i>	Intermediaire organisatie		Werknemers	5 (OFPROP)
<i>Sector</i>	Onderwijs			
<i>Doelgroep</i>	Kansarme jongeren			
<i>Andere donoren</i>	JTM, JDW, andere organisaties uit de Salesiaanse congregatie			
<i>Looptijd</i>	Project ondersteuning sinds 1992 Partnerwerking 2005-2010	Financiering/jaar	€14 766 cijfers voor OFPROP+SOLIMAZ 2005: €12 196.72 2006: €23 453.55 2007: €8 655.74 2008: OFPROP €16 005 SOLIMAZ: €19 276.45	
<i>Aandeel cs in budget</i>	100%	Aandeel in budget partner Rond 30% (er is geen accurate informatie rond totaalbudget van OFPROP)		
<i>Doelstellingen cs</i>	Expliciet, overgang naar autonoom ontwikkelingsbureau met programma-aanpak met als doelstelling socio-econ ontw bevolking en institutionele versterking partnernetwerk: toepassing methodologieën (PCM, PSP, SWOT, ...), beheer programma (M&E, ...), goed begrip ontwikkelingsconcepten en operationele aanpak, coördinatie alle ontwikkelingsactiviteiten in de subregio, precieze organisationele structuur en een plan voor organisationele ontwikkeling, verdieping kennis over ontwikkelingsdomeinen in de subregio, duidelijk gedefinieerd partnerschap tussen NNGO en partner			
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Eigen Belgische NGO (veel), partner organiseert eigen processen (af en toe)			
<i>Activiteiten</i>	Vormingen, workshops, terreinmissies (voorbereiding PSP, opvolging, atelier voor programmaformulering); coördinatievergaderingen, concertatie tussen NNGO, partner en basisorganisaties voor formulering programma			

OFPROP (°2000) is een NGO binnen de Salesiaanse congregatie. Het doel van deze NGO is het coördineren van de projecten, M&E, ondersteuning bieden bij de formulering van projecten en programma's, de implementatie, de administratie en financiële verslaggeving. Het doel is dat deze NGO een ontwikkelingsbureau wordt die alle expertise m.b.t. beheer van projecten, programma's en bijbehorende fondsenwerving voor zijn rekening kan nemen.

6.2 In welke mate worden beleidsprincipes en strategische keuzes mbt CV in partnerschappen toegepast in de samenwerking met de partner?

JC-3.1 Het partnerbeleid van de NNGO is gebaseerd op een professioneel identificatie – selectie proces van partners

De samenwerking is beperkt tot de structuur en de organisatie van de Salesianencongregatie. Dat is het eerste selectie criterium. Aanvankelijk verleende DMOS-COMIDE rechtstreekse steun aan de Don Bosco scholen (vanaf 1992 – directe actie) onder de vorm van projecten. Na de vergadering 'Post-Capítulo Inspectorial '98' belastten de inspecteur en zijn raad de econoom met de verantwoordelijkheid om de 'Oficina Inspectorial de Proyectos (OIP-OFPROP)' op te richten. De idee was dat een bureau voor ontwikkeling ertoe zou bijdragen om schenkingen van donoren beter te kunnen aantrekken en centraliseren, en de verschillende projecten ter ondersteuning van de scholen beter te kunnen coördineren. Hetzelfde gebeurde met SOLIMAZ. De onderliggende rationale is overduidelijk normatief (Salesiaanse congregatie), het is in die zin een zeer sterk waardegebonden partnerschap binnen de Salesiaanse gemeenschap, tegelijkertijd echter zijn DMOS-COMIDE en OFPROP/SOLIMAZ instrumenten om fondsen te werven die vervolgens geïnvesteerd worden in dienstverlening naar vruchtgebruikers. Ontwikkelingsbureaus zijn in die zin instrumenten die versterkt moeten worden in hun capaciteit om fondsen te werven, projecten en programma's uit te schrijven, op te volgen en CV te doen op het niveau van de scholen.

De context (civil society Peru) maakt uiteindelijk niet zoveel uit in deze opzet. De Salesiaanse congregatie implementeert beroepsscholen in zowat alle landen. OFPROP is echter van mening dat de Belgische partner de dynamiek van de Peruaanse context kent en begrijpt: de dingen verlopen in die context niet altijd volgens plan. Volgens SOLIMAZ begrijpt men in DMOS-COMIDE niet altijd hoe de dingen werken in Peru, maar dankzij de heel open communicatie kunnen de misverstanden worden opgelost. Er bestaat wel informatie uitwisseling tussen de partners. Zo voerde SOLIMAZ een studie uit over de matching tussen de arbeidsmarkt en het onderwijsaanbod. Deze informatie werd met DMOS-COMIDE gedeeld.

DMOS-COMIDE is tegenover OFPROP altijd heel doorzichtig en duidelijk geweest over de duur van de relatie. Deze hangt af van overeenkomst tot overeenkomst. Er zijn nog nooit verbintenissen geweest die langer duren dan het programma (nu tweemaal drie jaar). Hetzelfde geldt voor SOLIMAZ.

Wat de dimensie betreft van de ontwikkeling van vaardigheden: het thema van de vorming is sinds de oprichting van het partnership tussen DMOS-COMIDE en OFPROP in 1998 aanwezig. Met 'vorming' wordt verwezen naar ontwikkeling en internationale samenwerking, plus het constante werk rond versterking en planning. Versterking van de vaardigheden is sinds de start het belangrijkste van de samenwerking geweest.

In 2000 bestonden eigenlijk alleen nog maar de structuren van OFPROP/SOLIMAZ. In dat jaar heeft DMOS-COMIDE besloten deze te steunen. Dit heeft deels te maken met de aanpak van DGOS; die aanvaardde ervoor niet dat de fondsen niet rechtstreeks naar de beneficiarissen zouden gaan, terwijl nu de focus van DGOS sterk op institutionele ontwikkeling ligt. T.e.m. 2004 steunde DMOS-COMIDE de OBs (ontwikkelingsbureau's) via projecten. In het programma van 2005-2007 is de voorbereiding begonnen voor het huidige programma, via sensibilisatie, opleiding (m.b.t. methodes) van de OBs en de centra. Dit voorbereidende programma had maar een budget van €40 000 per jaar (interview 02-07).

Het algemeen doel van het programma 2005-2007:

'Het OB (ontwikkelingsbureau) evolueert van een technisch bureau naar een autonome organisatie, die op basis van programma's werkt met als doel de socio-economische

ontwikkeling van de achtergestelde bevolkingsgroepen via institutionele ontwikkeling van het partnernetwerk.' (zie activiteitenrapport actieplan 2005)

Ook langs de kant van de Salesiaanse congregatie had men het gevoel dat de verschillende CETPRO's teveel verschillende projecten indienden, niet altijd relevant, niet altijd van goede kwaliteit, waardoor de idee van DMOS-COMIDE om dit te centraliseren en te coördineren in OBs onmiddellijk in goede aarde viel.

De hele doelstelling van de samenwerking met OFPROP en SOLIMAZ is sinds het begin toegespitst op de ontwikkeling van de bekwaamheden van de ontwikkelingsbureaus. Voor het programma 2008-2010 werkt COMIDE op basis van vijf resultaten. Deze zijn dezelfde voor OFPROP en SOLIMAZ (en alle centra, aangezien OFPROP de officiële partner is van DMOS-COMIDE, erkend door DGOS). De vijf resultaten zijn:

- de directe begunstigen hebben toegang tot onderwijs;
- de kennis en vaardigheden van de directe begunstigen werden ontwikkeld;
- de toegang van de directe begunstigen tot de arbeidsmarkt is verbeterd;
- het sociale netwerk dat de begunstigen ondersteunt, is gegroeid of versterkt;
- de basisorganisaties beschikken over de nodige capaciteiten om kwaliteitsvolle en duurzame diensten te verlenen.

De vorming voor OFPROP en SOLIMAZ is een illustratie van resultaat 5. Volgens SOLIMAZ werd er vóór het programma 2005-2007, dat de specifieke doelstelling had om de ontwikkelingsbureaus op te leiden, geen diagnose gesteld van de behoeften aan vorming in die ontwikkelingsbureaus. In plaats daarvan werd dit onderwerp informeel besproken tussen de ontwikkelingsbureaus en DMOS-COMIDE.

JC-3.2 De NNGO draagt bij tot CV van de partners op relevante wijze

De CV in dit partnership is zeer expliciet en hands-on. Samengevat zouden we kunnen stellen dat DMOS-COMIDE de ontwikkelingsbureaus heeft begeleid en gestuurd van bij hun oprichting, toen ze nog een zwakke, niet ontwikkelde structuur hadden, tot ze zo gestructureerd waren dat ze projecten en programma's konden beheren en erkend werden als centra van expertise en kennis, verantwoordelijk voor het strategische beheer en ontwikkeling van de OB's (activiteitenrapport actieplan 2004). DMOS-COMIDE heeft de ontwikkelingsbureaus stap voor stap in de goede richting geduwd, tot ze in staat waren om een programma te formuleren, financiering op langere termijn te verkrijgen en de centra bij te staan in de formulering, uitvoering en M&E van de projecten. De aanpak van DMOS-COMIDE is heel 'hands-on' en tamelijk 'donor-driven'. De driehoeksrelatie Salesiaanse congregatie - ontwikkelingsbureaus - DMOS-COMIDE zou als visionary patronage kunnen worden bestempeld. DMOS-COMIDE heeft expertise in het aantrekken van middelen en het beheer van projecten en programma's. Het vormt of kneedt de ontwikkelingsbureaus zodanig, dat ze de visie van de Salesiaanse congregatie beter dienen.

De bijdrage van DMOS-COMIDE bestaat uit financiële middelen, expertise en toolkits, met constante begeleiding.

Onder de opleidingen zijn de voornaamste PIPO-vorming (PIPO = planificación de las intervenciones por objetivos, doelgerichte planning van interventies) (2000, 2001, 2002), een workshop rond planning van en bedenking bij het werk en de werking van de ontwikkelingsbureaus (2003), workshops rond de formulering van programma's, logisch kader, M&E, teamvergaderingen, participatieve en strategische planning (2005, 2006), een workshop rond de formulering van vijfjarige projecten (2006), een workshop voor de formulering van projecten voor het nieuwe Peru-programma 2011-2013 en de workshop PSP II (2009). De meeste van deze capaciteitsversterkende activiteiten hebben plaatsgevonden onder begeleiding van South Research en een vertegenwoordiger van DMOS-COMIDE.

De strategie die gebruikt wordt is overduidelijk route 1, hoewel route 4 (Zuid-Zuid) ook van belang is. Ook hier lijken de zuid-zuid uitwisselingen zowel geografisch als

thematisch van aard te zijn omdat ze allemaal bezig zijn met beroeps en technische scholen.

DMOS-COMIDE is de belangrijkste donor, goed voor ongeveer 80% van het budget van OFPROP, en heeft projecten ondersteund met de deelname van Salesianen uit Spanje, Duitsland, Zwitserland, Oostenrijk, de V.S., Italië en België. DMOS-COMIDE is de enige donor die programma's financiert voor en zich bezighoudt met de ontwikkeling van de bekwaamheden van de ontwikkelingsbureaus.

De vormingen in PIPO en logisch kader worden heel relevant en van heel goede kwaliteit bevonden. Ook de instrumenten voor de follow-up (Finamoni, Actimoni, Resumoni) worden gewaardeerd, hoewel het merkbaar is dat de administratieve last steeds zwaarder wordt. Hetzelfde geldt voor SOLIMAZ. Vermeldenswaard is dat de vormingen van DMOS-COMIDE zelf alleen gaan over organisatorische ontwikkeling met het oog op het aantrekken van fondsen en een goed beheer hiervan.

JC-3.3 The NNGO has the necessary resources and capacities to support the processes of capacity development

Volgens de ontwikkelingsbureaus is er altijd een toereikend budget voorzien voor de activiteiten. Bovendien werkt DMOS-COMIDE altijd met professionals (South Research uit België) om kwaliteit te kunnen garanderen.

DMOS-COMIDE beschikt over beproefde follow-upinstrumenten en de vormingen zijn altijd in handen van bekwame professionelen. De begeleiding is permanent. De ontwikkelingsbureaus weten niet of er in Peru lokale experts zijn die deze cursussen hadden kunnen geven. Ze weten niet of DMOS-COMIDE geprobeerd heeft om in de betreffende thema's plaatselijke expertise te vinden.

Het probleem met het budget ligt niet in de vorming, maar in de onmogelijkheid om infrastructuur, lonen of machines te financieren. Technische scholen zijn heel duur wegens de machines. Aangezien de mensen arm zijn, kan aan hen geen geld worden gevraagd. Er zijn scholen waar de machines meer dan 20 jaar oud zijn en aan vervanging toe zijn. Maar volgens OFPROP geeft DMOS-COMIDE als argument dat de Belgische regering hiervoor geen geld wil vrijmaken. Het is inderdaad correct dat DGOS en DMOS-COMIDE zijn overeengekomen dat maximum 15% van het budget naar 'infrastructuur' mag gaan, dus er zit wel degelijk een limiet op wat mogelijk is. Mbt de lonen van leraren is er in een aantal gevallen een overeenkomst met het ministerie van onderwijs. De directeur en een leraar van het Salesiaanse polytechnische CETPRO informeerden ons dat in hun geval 32 van de 45 docenten door de staat worden betaald. Het CETPRO heeft een overeenkomst met de congregatie; het zijn korte overeenkomsten: de huidige is voor twee jaar, 2008-2009), en zijn georganiseerd rond projecten De centra moeten dan ook rekenschap afleggen tegenover OFPROP/SOLIMAZ, die op hun beurt rekenschap geven aan DMOS-COMIDE.

DMOS-COMIDE werkt niet samen met andere donoren. Het steunen van de centra via OBs is een innovatie van DMOS-COMIDE, die nu algemeen aanvaard is binnen de Salesiaanse congregatie. De OBs krijgen dus ook steun van andere organisaties binnen het Salesiaanse netwerk, maar er is niet veel coördinatie. Het is niet geweten hoe veel andere donoren de OBs hebben, en hoeveel zij ontvangen van deze partners. Het is dus ook niet duidelijk welk aandeel van het budget van de OBs door DMOS-COMIDE gefinancierd wordt (uit interview 02-07). SOLIMAZ heeft andere donoren, maar die hebben geen budget om de vorming van SOLIMAZ te financieren. Er is een deel van het budget van DMOS-COMIDE dat de ontwikkelingsbureaus kunnen gebruiken voor vormingen (externe vormingen staan in het programma gepland), maar de door DMOS-COMIDE of via South Research gegeven workshops zijn de nuttigste geweest. SOLIMAZ en OFPROP ontvangen specifieke steun van externe specialisten (leken). Deze specialisten nemen ook deel aan de vormingen van DMOS-COMIDE.

6.3 Hoe wordt het partnerschap beheerd en hoe worden de processen van CV opgevolgd?

JC-4.1 Gezond beheer van de partnerschapsrelatie

De overeenkomst is vooral een financieel contract met enkele verwijzingen naar verantwoordelijkheden, zoals de uiterste data voor de inzending van de verslagen, of de rol van de verschillende organen). De communicatie met DMOS-COMIDE is haast dagelijks en heel vlot. DMOS-COMIDE verleent constante bijstand, organiseert vaak vormingsbijeenkomsten, komt ongeveer eenmaal per jaar – en het belangrijkste, de hele organisatie zet zich in, niet alleen één persoon. Hetzelfde geldt voor SOLIMAZ: de relatie met hen is heel vriendschappelijk en hecht.

Wat de thematische benadering van het project of programma betreft, heeft DMOS-COMIDE beslist om beroepsscholen te steunen. Over het algemeen laten de centra aan de Salesiaanse congregatie weten wat ze nodig hebben. Worden die behoeften als relevant beschouwd, dan wordt het ontwikkelingsbureau gevraagd om een project op te stellen. De algemene richtlijnen komen van DMOS-COMIDE en DGOS, maar de formulering wordt gedaan door de ontwikkelingsbureaus en de centra, onder begeleiding van DMOS-COMIDE.

JC-4.2 Gezond beheer van de CV ondersteuning als onderdeel van het partnerschap

In het eerste jaar van het programma volgde DMOS-COMIDE alles van dichtbij voor de rapporten. Vanaf dan begon DMOS-COMIDE hen meer vrijheid en verantwoordelijkheid te geven, omdat de organisatie gemerkt had dat de kwaliteit van de rapporten naar wens was. De beslissingen over de ondersteuning van de versterking van de vaardigheden, worden in onderling overleg genomen, maar de indruk wordt sterk gewekt dat DMOS-COMIDE het proces beheerst, want het introduceert de verschillende managementsinstrumenten en organiseert de vorming, wat door OFPROP in dank wordt afgenomen. Bij OFPROPO heerst er een groot verlangen om te leren en elke vorming is welkom. Nadruk op HRD en OD:

- zie de greep uit talleres eerder opgelijst;
- het M&E-systeem dat ze hanteren, is dat van DMOS-COMIDE. Het lijkt hen ook het meest complete, in vergelijking met de formaten van andere donoren. Er bestaan twee systemen om de versterking van de bekwaamheden van de ontwikkelingsbureaus en de OdB's (de centra) te meten: in het kader van PRIMIS (kwantitatief) en gebruik makend van QIMS (kwalitatief). Volgens SOLIMAZ is QIMS nog niet gebruikt in Peru, hoewel het systeem hen werd uitgelegd in 2006 door Boliviaanse partners die hen ook hun ervaringen met QIMS vertelden). Het gebruik van PRIMIS betekent dat er jaarlijks een zelfevaluatie plaatsvindt van de bekwaamheden van de ontwikkelingsbureaus en de centra. Dit beantwoordt aan de follow-up van resultaat 5, institutionele ontwikkeling (in deze evaluatie, organisatorische ontwikkeling) op de volgende vlakken:
 - bestuur;
 - werkings- en beheersystemen;
 - personeel;
 - financieel beheer;
 - bondgenootschappen/public relations;
 - internationale thema's in ontwikkeling (man/vrouw, milieubescherming, AIDS, mensenrechten, arbeidsrechten, ...).
- elk jaar evalueren de ontwikkelingsbureaus en de centra zichzelf en leggen ze zichzelf kwantitatieve doelstellingen op voor het volgende jaar. De administratieve last is bijzonder groot voor de CETPROS, want ze moeten dezelfde administratie uitvoeren als OFPROP en SOLIMAZ (en zelfs meer, want ze moeten het voor de vijf resultaten doen), alle facturen bijhouden, ... Dit wordt zelfs in de verhalen van het MSC vermeld. Er zijn vier rapporten per jaar: twee financiële, een rapport van de resultaten en een van de activiteiten.

Op het niveau van ID:

- buiten contacten met andere OdD binnen de Salesiaanse Gemeenschap zijn er geen activiteiten met andere middenveldorganisaties ondernomen.

JC-4.3 Beide partners hechten belang aan 'leren in de organisatie'

Het PRIMS-systeem houdt een jaarlijkse, organisatorische zelfevaluatie in. Wat de output/outcome/impact betreft is er geen systematisering of formele evaluatie (behalve een project in 2007). Dit is de eerste externe evaluatie die ze ontvangen hebben. Volgens OFPROP is er veel informeel leren, bv. wanneer de planning wordt opgesteld en er ontbreken items (zie hierboven), dan reageert DMOS-COMIDE en geeft uitleg. Belangrijk te vermelden is dat elke workshop, georganiseerd door/met de steun van DMOS-COMIDE, geëvalueerd wordt. Een probleem in verband met het leerproces en de continuïteit in de organisatie is het feit dat in de Salesiaanse congregatie, de paters elkaar opvolgen en automatisch van plaats veranderen. Dit is nadelig voor de continuïteit, zowel voor de CETPROS als voor OFPROP (door het Cetpro Breña gemeld als een continuïteitsprobleem).

De partnerbijeenkomsten (zuid-zuid) Worden sterk op prijs gesteed door OFPROP en SOLIMAZ. Het is belangrijk te vermelden dat OFPROP zelf een brug is geworden naar en tussen de verschillende Salesiaanse centra in het land. Dit omdat ze onder meer gezamenlijk instaan voor de formulering en uitvoering van het programma.

6.4 Welke capaciteitswijzigingen kunnen we vaststellen bij de partner?

JC-5.1 Er zijn aanwijzingen met betrekking tot CV van de partner

Een gedetailleerd verslag van de organisatorische evolutie van OFPROP en SOLIMAZ kan gevonden worden in het document ResuMoni 2008. Positief aan het gebruik van PRIMS onder het resultaatgebied 5 van Resumoni is de transparantie en eerlijkheid waarmee OFPROP een aantal organisatorische evoluties in kaart brengt en zichzelf scores toebedeeld. In feite zitten alle 5 core capabilities (zoals hieronder aangebracht) in detail en met verschillende indicatoren in die PRIMS. Op basis van dit zelfevaluatie-schema, en op basis van de gesprekken met de betrokkenen ter plaatse kunnen we samengevat stellen dat OFPROP een organisatie in volle ontwikkeling is, nog niet helemaal geconsolideerd, maar wel op weg om de basis te leggen voor verdere groei en professionalisering.

Wat betreft kernbekwaamheid 1: uitvoering en optreden:

OFPROP heeft NGO status verkregen (SOLIMAZ niet omdat ze dit niet wenste):

- duidelijke visie en missie is ontwikkeld;
- organisaties stellen zelf vast dat ze participatiever zijn in het opstellen van planning;
- professionalisering op het vlak van planning, M&E: De invoer van PIPO, PSP en de toolkits was een belangrijke verandering in de organisatie van de instelling, want deze methologie beoogt een opsporing van de problemen door alle personen die de voordelen ontvangen hebben, hetzij rechtstreeks of onrechtstreeks: directieleden, docenten, leerlingen, vaders en moeders. Ook de bekwaamheid om projecten en programma's te plannen en te volgen, komt aan bod. Beide ontwikkelingsbureaus zijn veel professioneler geworden in de formulering, planning en controle. DMOS-COMIDE heeft hierin een cruciale rol gespeeld. Bijna alle workshops werden door DMOS-COMIDE georganiseerd en gefinancierd.

De capaciteit om ontwikkelingsdoelen te realiseren (core capability 2) zal vooral in de komende periode duidelijk moeten worden. In de periode dat OFPROP en SOLIMAZ vooral alleenstaande projecten promoten bleken deze meestal de resultaten te realiseren, maar aangezien er geen onafhankelijke evaluaties hebben plaatsgevonden is het niet vanzelfsprekend om hier algemene uitspraken over te doen. Enige aanduidingen

kunnen wel gevonden worden onder de volgende evaluatievraag. Buiten de indirecte acties (projecten) is er vooral ingezet op de eigen organisationele versterking o.l.v. DMOS-COMIDE. Omdat de focus zo sterk lag organisationele versterking (en vooral de managementcapaciteiten) is er wellicht nog niet zoveel tijd geweest om serieus in te zetten op meer inhoudelijke themata. De evaluatoren vermoeden dat het in de toekomst ook nodig zal zijn om CV aan te bieden (of te ondersteunen) rond de meer socio-economische en politieke analyses van armoede, ontwikkeling en hoe men daar met onderwijsinitiatieven tracht een antwoord op te bieden.

Op core capability 3 (de capaciteit om relaties aan te gaan) scoren beide organisaties totnogtoe eerder zwak. Hoewel ze wel contacten hebben met individuele experts, zijn ze niet geïntegreerd in bredere netwerken in het middenveld, noch hebben ze contacten met andere organisaties (NGO's) die actief zijn rond onderwijs. Ook het aantrekken van donoren buiten het Salesiaans netwerk lijkt totnogtoe niet te lukken. Anderzijds lijken de Cetpros, i.s.m. de OdD contacten te leggen met het Mineduc m.b.t. de verloning van de leraren, hetgeen wel een positief element is.

Omdat de organisatie nog zo jong is is het nog te vroeg om indicatoren te vinden voor de core capability 4 (adaptieve capaciteit).

De consistentie van de organisatie (capability 5) wordt gegarandeerd door:

- normatieve consistentie van de salesiaanse gemeenschap (visie en missie);
- operationele consistentie door de focus op beroepsscholen;
- managementsgewijs helpen de verschillende toolkits in het bieden van continuïteit.

JC-5.2 De resultaten van de CV van de partner zijn duurzaam

Dit is heel waarschijnlijk. Toch zijn er drie essentiële voorwaarden:

- het personeel mag niet te vaak wisselen. De ontwikkelingsbureaus zijn kleine organisaties en de leken die er werken zijn geen experts in ontwikkeling of beheer. Ze hebben een band met de congregatie, ze hebben aan Salesiaanse werken deelgenomen en hun kennis op het gebied van ontwikkelingsprogramma (beheer, ...) is het resultaat van de vormingen van DMOS-COMIDE;
- de congregatie moet bedenken dat de ontwikkelingsbureaus dienen om geld aan te trekken om de doelstellingen te bereiken (Salesiaanse werken versterken);
- de ontwikkelingsbureaus moeten meer groeien als instellingen.

Ondertussen blijft de vorming een belangrijk element in de relatie met DMOS-COMIDE. Dit is de enige donor die financiert op basis van de programma-inhoud. De idee van de ontwikkelingsbureaus is hun financiële bronnen te diversifiëren.

Er is geen exitstrategie.

6.5 Kan de partner beter zijn/haar ontwikkelingsdoelen bereiken (output and outcome level)?

JC-6.1 Veranderingen mbt de output van de partner ten gevolge van CV processen

Vroeger werkten de ontwikkelingsbureaus op een geïmproviseerde, artisanale manier. Ze hadden hier en daar projecten, follow-up gebeurde heel weinig. Nu vertoont hun werkwijze veel meer structuur, een coherente visie en constante follow-up. Dankzij de deelname in een programma is er nu meer netwerking en communicatie tussen de centra (basisorganisaties).

Volgens OFPROP/SOLIMAZ zijn de grootste veranderingen in hun werk de volgende:

- meer professionalisme;
- betere communicatie met de centra;
- formeler werk, met formaten van DMOS-COMIDE (zowel in de ontwikkelingscentra als in de OdB);

- betere methodologie (de door DMOS-COMIDE aangebrachte instrumenten mogen ook worden gebruikt voor het beheer van projecten die niet door DMOS-COMIDE worden gefinancierd); wanneer ze een project aan een ONG voorstellen voor financiering, hebben ze er meer vertrouwen in dat hun project zal worden goedgekeurd (maar geen groei in het aantal projecten of het budget dat SOLIMAZ hanteert).

De directeur en de docent die een CETPRO bespraken, meldden dat OFPROP geëvolueerd is:

- er is meer vorming vanwege OFPROP en de communicatie is intensiever;
- in het nieuwe programma is het OFPROP dat de centra de aanwijzingen geeft;
- OFPROP bemiddelt tussen de centra en DMOS-COMIDE, checkt de rapporten en verwittigt als er iets moet worden veranderd.

SOLIMAZ heeft een studie uitgevoerd over de vraag en het aanbod op de arbeidsmarkt, evenals de resultaten van de vorming door DMOS-COMIDE rond het analyseren van de interne en externe context.

JC-6.2 Het ondersteunen van CV processen heeft de outcomes van de partner beïnvloed – veranderingen op het niveau van de doelgroepen/het bredere politieke system

Op dit ogenblik is er nog niet veel duidelijkheid. Het programma omvat een follow-up van de afgestudeerden. De mogelijkheid bestaat om een persoon te betalen, die instaat voor de coördinatie van de follow-up, en een assistent. Zo zouden ze de impact van de tussenkomst op de levenskwaliteit van de begunstigden kunnen nagaan.

Over het algemeen zijn de projecten bestemd voor infrastructuur (weinig), lonen van de docenten (weinig) en vorming (veel): bijscholing voor de docenten, materiaal voor de studenten, weinig algemene kosten. Het CETPRO in Breña beschikt over een sociaal assistent, die de afgestudeerden volgt, maar de follow-up is moeilijk. De modules duren immers maar drie maanden en het is niet evident om na die periode langdurig contact te houden met de afgestudeerden. Het is bijgevolg moeilijk om kwantitatieve gegevens te hebben over de integratie van de oud-leerlingen op de arbeidsmarkt.

Een samenvatting van de verhalen van het MCS geeft ons een idee van de positieve effecten op de levensomstandigheden van de begunstigden. Opgelet: we hebben het over de positieve effecten *van de output van de CETPRO's*, niet de directe output van OFPROP of SOLIMAZ. OFPROP/SOLIMAZ staan in rechtstreeks contact met de centra. De docenten van de centra worden door DMOS-COMIDE opgeleid. Ook zij nemen deel aan de planning workshops. Maar wanneer we spreken over begunstigden zoals de leerlingen van de centra, moeten we er rekening mee houden dat zij niet de directe begunstigden van OFPROP of SOLIMAZ zijn.

De MSC-verhalen die door de centra werden verzameld en geselecteerd, werden gerangschikt volgens de vijf resultaten van het programma van DMOS-COMIDE. Hieronder vatten we de meest betekenisvolle veranderingen voor die werden vermeld, op basis van de selectie van de docenten en de directie, evenals de lectuur van de verhalen:

- toegang tot de vorming: de centra geven mensen met weinig financiële middelen de kans om een technische opleiding te volgen, die van het zelfde niveau is als de dure opleidingen:
 - lage prijzen en flexibel betalingsplan;
 - beurzen en gedeeltelijke beurzen op basis van een socio-economische studie door de sociale dienst of sociaal assistent van het centrum;
 - uurroosters ook voor personen die al werken, of voor (alleenstaande) moeders;
 - geen ingangseisen: vrijheid van gewoonten en van godsdienst;
 - productiediensten in enkele workshops → financiële inkomsten, zelfvoorziening.
- kwaliteit van de vorming:
 - nieuwe machines, betere infrastructuur;
 - vorming van de docenten → bijscholing van technieken en doorgeven van de opgedane kennis aan de leerlingen; bijscholing leidt ook tot invoer van nieuwe modules;

- technische stages in bedrijven.
- plaatsing op de arbeidsmarkt:
 - beroepsvorming in sommige CETPRO's;
 - workshop bedrijfsplan;
 - praktijkstages in de CETPRO's zelf;
 - plaatsingsdienst in sommige CETPRO's biedt de diensten van de studenten aan de arbeidsmarkt aan (kosteloos), de afgestudeerden worden gevolgd, ze worden geleerd hoe ze de wereld van het werk moeten betreden (bv. advies voor sollicitatiegesprekken);
 - informatiebank van de bedrijven ter beschikking van de studenten;
 - veel leerlingen dromen van een eigen zaak.
- socio-culturele integratie:
 - wisselwerking tussen Salesiaanse CEO's: uitwisseling met docenten en leerlingen;
 - vaak wordt het spirituele aspect vermeld, voordrachten met diepmenselijk karakter;
 - sociale diensten: bieden professionele diensten m.b.t. sociale begeleiding van de leerlingen, follow-up van de afgestudeerden.
- institutionele ontwikkeling:
 - overeenkomsten met andere onderwijsinstellingen en bedrijven;
 - donaties van producten door bedrijven voor de praktijkstages van de studenten.

De veranderingen die het meest opvallen in veel van de verhalen zijn de volgende:

- de voorrang die de centra geven aan mensen met beperkte financiële middelen en/of uit marginale, stedelijke zones Heel veelzeggend is het verhaal van het Cetpro don Bosco Arequipa: met de steun van DMOS-COMIDE heeft men zich meer kunnen toespitsen op een hoger aantal inschrijvingen van leerlingen uit marginale, stedelijke zones. Vroeger moesten leerlingen die aan het Cetpro wilden studeren, een psychotechnische test afleggen, die de leerlingen uit stadscolleges bevoorrechtte. Met de inschrijvingsfiches die nu worden gebruikt, probeert men de doelgroep op te sporen en wordt er bovendien meer reclame gemaakt voor het CETPRO in de marginale stadzones;
- de technologische actualisering van de centra (machines, vorming van docenten in nieuwe technologieën, vooruitgang in hun specialisatiegebied, ...) maakt dat de afgestudeerden in staat zijn om de laatste technologieën te gebruiken. Zo spelen ze beter in op de vraag op de arbeidsmarkt en zijn ze competitiever.

Er zijn een aantal aanwijzingen dat de begunstigden (individuen of organisaties) beter voorbereid zijn om hun doelstellingen te bereiken of hun rechten te doen gelden (zie resultaten MSC hierboven). De gegeven voorbeelden komen uit een gesprek met CETPRO Breña:

CETPRO Breña leidt met succes beroepsmensen op, want er zijn bedrijven die expliciet vragen naar leerlingen die van het CETPRO komen. Hoewel de CETPROS christelijke centra zijn, hanteert het CETPRO van Breña een inclusief beleid: er is speciale aandacht voor de inclusie van gehandicapten en het is niet verplicht dat de leerlingen christelijk zijn. Bepaalde aspecten van de opleiding zijn van religieuze aard, bv. er zijn godsdienstlessen en elke dag wordt beëindigd met een christelijke boodschap. Maar er is dus een open dialoog. Het CETPRO van Breña is niet alleen een school maar beschikt ook over een centrum voor arbeidsbemiddeling. Elke dag worden de aanvragen bekendgemaakt. Deze zijn toegankelijk voor alle geïnteresseerden, dus niet alleen voor studenten van het CETPRO. Deze activiteit gebeurt in samenwerking met het Ministerie van Arbeid. Dit centrum voor arbeidsbemiddeling bereidt de leerlingen ook voor op hun zoektocht naar werk.

Een andere directrice van een CETPRO meldt het volgende:

Kwantitatieve aspecten:

- de machines die werden geschonken voor de textielateliers zijn van de jongste generatie;
- sinds kort is er een computerworkshop (met gebruik van de computer van de school). Volgend jaar komen er computers, meubels en andere materialen.

Kwalitatieve aspecten:

- ze bieden een goede technische vorming;
- ze hebben prestige;
- de bedrijven zoeken de leerlingen om ze aan te werven;
- er is een familiale sfeer en solidair werk.

De centra werken met overeenkomsten met de Municipalidad Provincial van Huancayo, poliklinieken, SUNAT, het Ministerie van Arbeid, onder andere.

De leerlingen verlenen diensten aan de gemeenschap (bijvoorbeeld haarsnitcampagnes) en krijgen vorming rond het beheer van kleine en middelgrote ondernemingen, gezondheidszorg, psychologische begeleiding en sociale bijstand (het zelfmoordcijfer onder jongeren in de streek ligt hoog).

Bovendien mag het Cetpro tweemaal per jaar de explanade en het auditorium van de Municipalidad gebruiken om er beurzen te houden (bijvoorbeeld met kerstmis), waar de leerlingen hun producten kunnen verkopen.

De capaciteiten zijn verbeterd, maar er zijn beperkingen waardoor een middellange cyclus niet mogelijk is (nu is er alleen een korte cyclus mogelijk). Die beperkingen hebben vooral met de infrastructuur te maken, want de middellange cyclus vergt afzonderlijke klassen en lokalen (niet gedeeld, zoals in het geval van de computer workshop).

Er is een budget voor de vorming van de directieleden en docenten (voor 10% van het totale budget van het CETPRO. Al het personeel heeft een computeropleiding gekregen, betaald door het programma. Dit jaar zullen er opnieuw twee personen een opleiding krijgen. Het CETPRO zoekt een manier om zijn personeel te vormen met de steun van instellingen uit Junín of op hun eigen middelen.

6.6 Enkele opmerkingen tot slot

Formele duur van dit partnership is hier ook wel duidelijk (zoals bij de meeste andere NGO's in deze studie), maar de geprojecteerde duur van wat een partnership is niet. Ook exit wordt niet besproken.

Dit partnership bestaat uit verschillende lagen: de OdD zijn instrumenteel opgericht om het contact met de doelgroepen (de scholen) te coördineren en te verbeteren. In die zin lijkt het op een instrumenteel partnership. Tegelijkertijd is er een zeer sterke normatieve dimensie aan dit partnership omdat de relaties zich afspelen binnen de bredere Salesiaanse congregatie. Gedeelde waarden en normen zijn fundamenteel in de relatie. De gelaagdheid komt niet enkel tot uiting in de aard van het partnership, ook in doelen komt het naar voor. Het is een expliciet doel om de OdBs organisatorisch te versterken (veel aandacht voor HRD en OD in het partnership), maar tegelijkertijd in functie van enerzijds de Salesiaanse congregatie (fondsenwerving) en anderzijds de doelgroepen (scholen).

Dit partnership kenmerkt zich door een zeer expliciete CV component, hands-on, zowel upstream als downstream. Het belang en gewicht van de Noordelijke NGO (oprichting, begeleiding van project tot programma NGO) op de werking, en in het budget is zeer groot. Dit zijn op dit moment geen goede indicatoren voor duurzaamheid. Anderzijds lijkt

de organisatie professioneel wel te groeien en is het mogelijk dat de expertise rond fondsenwerving toeneemt en hen toelaat om de financiële bronnen te diversifiëren.

Dit partnership roept interessante vragen op met betrekking tot het oprichten van nieuwe structuren door externe actoren. Hoewel dat dit in dit geval gebeurde binnen een bestaand netwerk (salesiaanse congregatie), blijft het toch een riskante onderneming omdat het uiteindelijk eigenaarschap over het initiatief (en de ermee verbonden duurzaamheidskwestie) problematisch zouden kunnen zijn.

Het valt op dat deze organisatie minder problemen heeft met een nogal strikte resultaatsgerichte aanpak. Hoewel ze de administratieve last wel zwaar vinden, hebben ze geen argumenten naar voor geschoven rond de moeilijkheid rond meerjaren plannen en programma's. Dit heeft wellicht te maken met de interventiel-logica: het gaat hier veel minder om het inspelen op bredere politieke processen, maar om een controleerbare interventie in een specifieke niche waar planning, programmatie en het identificeren van zichtbare/meetbare resultaten een stuk minder problematisch is.

7 Evaluatie partner PRORURAL – DISOP/SIMFR

7.1 Korte voorstelling

Partnerschap	Disop/Simfr	PRORURAL	
<i>Regio en land</i>	Peru (verschillende regio's)	Context	Ruraal
<i>Type partner</i>	Onderwijs, landbouw en veeteelt	Werknemers	15
<i>Sector</i>	Onderwijs, landbouw en veeteelt		
<i>Doelgroep</i>	Centra van Landbouwopleiding (CRFA's): bestuur, monitors		
<i>Andere donoren</i>	CODESPA, UNEFA, Min van Onderwijs		
<i>Looptijd</i>	2003-2013	Financiering/jaar	€208 333
<i>Aandeel cs in budget</i>	100%	Aandeel in budget partner	26%
<i>Doelstellingen cs</i>	Impliciet, consolidatie van CRFA beweging: erkenning door staat, monitors kennen en passen methode pedagogie goed toe, CRFA's zijn goed beheerd door lokale associaties en actoren		
<i>Vormen van ondersteuning</i>	Eigen Belgische NGO (zeer veel), netwerkpartners (veel)		
<i>Activiteiten</i>	Terreinmissies TA NNGO voor opleidingen TA partner, die dan monitors en beheerder CRFA's opleidt; TA NNGO organiseert doctoraat op afstand voor kaders partner (i.s.m. Universiteit Catalonië)		

PRORURAL is ontstaan in 2002 en heeft als doel 'el sistema educativa de la alternancia' in te voeren in Peru. Een korte achtergrond rond dit systeem is wellicht geen luxe omdat ook voor de evaluatoren dit niet bekend was.

Het systeem van pedagogische alternantie is ontstaan in Frankrijk in 1935, op initiatief van een groep landbouwers, die ondersteund door Padre Granereau en ontevreden over het klassieke schoolsysteem, begonnen zijn met het organiseren van scholing verbonden aan de 'Maison Familiale Rurale'. Dit idee werd al gauw in Europa overgenomen door verschillende landen en begon ook aan een intercontinentale expansie (Afrika, Latijns-Amerika, Oceanië en Azië). In 2002 startte het systeem in Peru, onder leiding van de NGO PRORURAL. De Rurale Familie-huizen (CRFA) implementeren het SEA, hetgeen bestaat uit een vorming die in ruimte en tijd gedifferentieerd is: leerlingen verblijven gedurende een bepaalde periode (op de meeste plekken 14 dagen) geïnterneerd in het educatief centrum en vervolgens keren ze terug naar hun thuisbasis. In dit systeem wordt leren gecontextualiseerd in de eigen ervaring en vanuit de rurale realiteit. Hun sociaal/professionele omgeving (landbouw, rurale economische activiteiten) vormen de centrale as in dit pedagogisch systeem.

De CRFA staan onder leiding van de Asociación de familias de agricultores en andere segmenten uit het rurale midden. Zij staan in voor het beheer van de centra, de oriëntatie en het monitoren van het educatief proces. De CRFA worden democratisch beheerd. Dit is een crucial element in de filosofie van het SEA. De activiteiten in de CRFA worden ontwikkeld en uitgevoerd door een team van 'monitoren' met verschillende

disciplinaire achtergronden. Belangrijk is dat zij het rurale midden kennen en een specifieke opleiding hebben genoten in de pedagogie van het SEA.

7.2 In welke mate worden beleidsprincipes en strategische keuzes mbt CV in partnerschappen toegepast in de samenwerking met de partner?

JC-3.1 Het partnerbeleid van de NNGO is gebaseerd op een professioneel identificatie – selectie proces van partners

Er bestaat een document (synthèse des critères de selection des projets pour les programmes DISOP/DGCD) dat alle selectiecriteria voor projecten (m.n. de partnerschapsrelatie, relevantie en coherentie, faisabilité, duurzaamheid) uitzet. Dit document specificeert ook dat minstens 1/3 van het budget van DISOP/SIMFR in elk land moet gaan naar scholen die de 'pedagogie de l'alternance' toepassen.

Het partnerschap met PRORURAL is vraaggestuurd ontstaan. PRORURAL zelf is ontstaan vanuit een andere organisatie, 'Valle Grande', die technische scholen beheert. Zij geraakte geïnteresseerd in de MFR (Maison de Familles Rurales, die reeds langer bestonden in Europa en enkele landen in Latijns-Amerika) en bezocht enkele van deze scholen in Spanje en Portugal. Zo geraakte zij in contact met DISOP/SIMFR en uiteindelijk werd PRORURAL gecreëerd (2001), die de CRFA's (Peruaanse benaming voor de MFR) in Peru wou promoten en creëren. Het is PRORURAL die in 2003 opnieuw contact opnam met DISOP/SIMFR om een samenwerking op poten zetten (projectdocument PRORURAL). Sinds 1998 is er contact tussen DISOP/SIMFR en de founders van PRORURAL, en sinds 2003 financiert DISOP/SIMFR PRORURAL.

Tijdens de workshop met PRORURAL werd bevestigd dat het contact met DISOP en SIMFR middels een financiële overeenkomst geformaliseerd was. De directeur van PRORURAL had al ervaring met het SEA (Sistema Educación de la Alternancia, alternierend onderwijssysteem) sinds 1986 en wou het concept in Peru introduceren. Via via kwam hij in contact met DISOP/SIMFR en vervolgens, in 2002, was het contract met DISOP/SIMFR een feit.

De oprichting van het partnership tussen DISOP en PRORURAL was niet zozeer het resultaat van een zoek- en selectieproces, maar van de kennis van de oprichters van het SEA en het contact binnen het alternantienetwerk tussen henzelf en DISOP. PRORURAL werd opgericht in 2001 met het specifieke doel om dit systeem in Peru in te voeren. Twee jaar later, in 2003, begon DISOP PRORURAL te steunen, maar het contact met de oprichters bestond als sinds 1998.

De relatie met DISOP/SIMFR is gebaseerd op de gemeenschappelijke doelstellingen en de wens het SEA in te voeren, niet op normen, waarden of ideologieën, hetgeen de samenwerking een stuk gemakkelijker maakt. Dit is dus duidelijk een functionele relatie.

De relatie met DISOP/SIMFR kwam op stand op vraag van PRORURAL. DISOP/SIMFR had expertise in SEA en PRORURAL was bij deze relatie gebaat. PRORURAL werd speciaal opgericht om het SEA en de CRFA's op te richten. Het klassieke onderwijssysteem is in Peru een heel problematisch onderwerp en het SEA is een goed alternatief voor het platteland. In die zin moet PRORURAL een antwoord bieden op de uitdagingen van het platteland, zoals de enorme afstanden die de kinderen van boeren en/of indianen moeten afleggen en de slechte kwaliteit van het klassieke systeem, dat niet aan de wereld van de boeren aangepast is. Bovendien heeft de plattelandsbevolking heel weinig invloed op politiek niveau. Enkele van de doelstellingen van de CRFA's zijn de versteviging van die plaatselijke instellingen in de gemeenschappen en de families zeggenschap geven, zodat ze meer druk kunnen uitoefenen op lokaal, regionaal en nationaal niveau.

Ook interessant is dat DISOP/SIMFR twee complementaire partners steunt voor hun CRFA-programma in Peru: een grote partner (PRORURAL) en een kleinere (Adeas Qullana) (Er bestaat ook een samenwerkingsovereenkomst tussen PRORURAL en AQ). PRORURAL is vandaag actief op nationaal niveau, heeft veel banden met andere organisaties en met de overheden, en heeft zijn werksfeer uitgebreid naar de nationale politiek om de overheid onder druk te zetten en het SEA geleidelijk aan te aanvaarden. Op die manier werkt PRORURAL zowel verticaal als horizontaal: naar de begunstigden, naar de staat (nationaal, lokaal) en naar de burgermaatschappij. AQ is alleen actief in een stroomgebied in Cuzco en werkt ook meer in de diepte: zeer lokaal met veel kennis van de lokale gemeenschap. Het team van AQ zelf werkt in de CRFA's als monitors. PRORURAL en AQ vullen elkaar in die zin aan, want ze kunnen ervaringen delen (AQ vanuit die meer verticale werking, terwijl PRORURAL zich meer dan AQ bezighoudt met lobby-werk op nationaal niveau en de verspreiding van het systeem. In die zin kunnen we zeggen dat DISOP/SIMFR rekening heeft gehouden met de plaats van PRORURAL en AQ in de burgermaatschappij om twee complementaire partners te kiezen.

Er is geen duidelijke exit-strategie of eindtijd voor het partnerschap met PRORURAL voorzien. Het partnerschap zal beëindigd worden als er "voldoende" scholen zijn (Uit interview 02-07). In principe zijn er altijd drie fases in het werk met de CRFA's: 1ste fase = creatie: DISOP/SIMFR financiert infrastructuur, salarissen leerkrachten, opleidingen - 2de fase=consolidatie: Ministerie financiert salarissen, DISOP/SIMFR financiert alleen nog de pedagogische omkadering (=opleiding leerkrachten) - 3de fase=volledig zelfbeheer: Omkaderingsstructuren zijn onafhankelijk geworden. In Peru zitten ze zowat in de tweede fase. Er zijn nu 38 scholen maar er moeten er nog heel wat meer komen. In principe is er dus steeds een eindtermijn voor het partnerschap voorzien, m.a.w. wanneer de resultaten bereikt zijn, maar een nauwere definitie van dit resultaat (bepaald aantal scholen) is er niet. In die zin is het voor de ontvangende organisatie ook niet duidelijk of dit partnership en zijn financiering afloopt binnen 5 jaar of binnen 50 jaar. Ook voor AQ werd de duur van het partnership niet vooraf bepaald. Op het ogenblik dat de CRFA's volledig kunnen worden behouden (door een totale erkenning door de staat) zou het partnership met DISOP/SIMFR nog altijd heel noodzakelijk zijn om de technische bijstand die DISOP/SIMFR verleent.

JC-3.2 De NNGO draagt bij tot CV van de partners op relevante wijze

Sinds het begin van de relatie werd er aandacht besteed aan de mogelijkheden m.b.t. de versterking van de bekwaamheden. De capaciteitsversterkende component is expliciet aanwezig in dit partnerschap. Aangezien het SEA een alternatief is voor het klassieke onderwijssysteem, is er van bij de start constante begeleiding vereist om monitors te vormen (docenten in de CRFA-scholen) en coördinatoren (die de CFRA's coördineren in bepaalde zones). Die bijstand is sinds het eerste contract SIMFR gestipuleerd. De versterking van de bekwaamheden wordt naar de begunstigden gericht, niet naar PRORURAL als organisatie. DISOP/SIMFR hanteert een hands-on approach, geconcentreerd op de output bekwaamheden.

De CV van PRORURAL zelf is niet het directe objectief, het gaat om de CV van de lokale asociaciones. Het is dus niet de bedoeling van de CV om PRORURAL beter haar zaken te laten beheren, wel om haar beter haar diensten te laten leveren (downstream), namelijk het ondersteunen van de Centros rurales. CV van PRORURAL is dus een middel om de capaciteiten van en diensten voor de beneficiaries te verbeteren, en is dan ook niet opgenomen in de partnerschapsovereenkomst (*Convenio de Cooperación entre SIMFR-Bélgica y PRORURAL*). DISOP/SIMFR levert opleidingstechnieken aan de kaders, opdat deze beter de mensen lokaal kunnen opleiden (interview 02-07).

TA team van DISOP/SIMFR gaat twee maal per jaar naar PRORURAL om:

- opleidingen te verzorgen(ter voorbereiding van opleidingen leerkrachten door PRORURAL);
- planningsvergaderingen te houden;

- om opvolging te geven aan de Master/doctoraat die DISOP/SIMFR i.s.m. de universiteit van Catalonië organiseert voor de kaders van PRORURAL en de Nationale Vereniging van CRFA's in Peru.

Voor PRORURAL gaat het vooral om steun van DISOP/SIMFR voor de opleidingen van de leerkrachten van de CRFA. Logisch kader 2008-2010, resultaat 4 : Las estructuras de asesoramiento de las CFRAs son eficaces (creación de centro de formación y banco de datos, alianzas estratégicas con el sector público y privado, 11 nuevas CRFA creadas).

De CV strategie die hier gevolgd wordt is dus overduidelijk route 1 (NNGO brengt CV en expertise aan) en route 4 (zuid-zuid uitwisselingen via partnerbijeekkomsten).

PRORURAL ervaart SIMFR als een heel belangrijke partner, juist omdat hun technische bijstand PRORURAL helpt om de kwaliteit van hun resultaten te verbeteren. In die zin zijn de tussenkomsten meer dan gewoon 'relevant' geweest: ze zijn vitaal geweest, vooral bij het begin van PRORURAL. Bij het opstellen van de tijdslijn zijn er een aantal heel duidelijke vormingsmomenten naar voor gekomen: de kennismaking met het Pedagogische Team voor Alternantie in Latijns-Amerika, dat eenmaal per jaar samenkomt (gefinancierd door DISOP/SIMFR), de stages in Europa (DISOP/SIMFR en UNEFA), een workshop over organisatorische communicatie (gefinancierd door SIMFR), het contact met Raul Señor (Colombia) die een workshop over institutionalisering en pedagogie voorstelt. PRORURAL vermeldt ook het belang van het doctoraat (SIMFR).

JC-3.3 De NNGO heeft de nodige middelen en capaciteiten om de CV processen te ondersteunen

Volgens PRORURAL heeft SIMFR zowel economische als kennis middelen ingezet die het mogelijk hebben gemaakt dat PRORURAL is kunnen ontstaan en zo snel resultaten heeft kunnen boeken. Volgens PRORURAL en AQ beschikt DISOP/SIMFR over alle nodige technische kennis over de alternantiepiedagogie en internationale ervaring, omdat ze deze systemen in andere landen hebben toegepast. Die internationale ervaring is van vitaal belang, omdat er in de wereld verschillende manieren bestaan om bepaalde SEA-processen te organiseren en te structureren. Op cruciale momenten kan SIMFR dus andere ervaringen illustreren, wat nieuwe horizonten opent en ons laat zien dat er veel verschillende oplossingen zijn om de uitdagingen aan te gaan. Dit scheidt inspiratie om verder te denken en nieuwe gelegenheden of oplossingen te ontdekken. Zoals een van de geïnterviewden zei: SIMFR geeft ons een raam met uitzicht op de wereld, PRORURAL een raam met het uitzicht op een betere toekomst voor Peru.

Het team van DISOP/SIMFR leidt PRORURAL/AQ op voor wat de vorming van de monitors/verenigingen van vaders betreft. Aangezien de vorming vanwege DISOP/SIMFR es vooral technisch is en specifiek over vorming gaat, kunnen we zeggen dat hun kennis afdoende en relevant is.

CODESPA (een Spaanse niet-gouvernementele stichting) en UNEFA (Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana) steunen PRORURAL ook, maar er is weinig tot geen coördinatie: er is informatie-uitwisseling, maar bv. geen gezamenlijke evaluaties (interview 02-07 en bevestigd door PRORURAL).

7.3 Hoe wordt het partnerschap beheerd en hoe worden de processen van CV opgevolgd?

JC-4.1 Gezond beheer van de partnerschapsrelatie

De overeenkomst verwijst naar de doelstellingen die PRORURAL moet verwezenlijken. Wanneer bepaalde doelstellingen niet worden gehaald, dan heeft dit geen directe gevolgen want er is nog altijd de dialoog. DISOP/SIMFR begrijpen dat het succes van bepaalde resultaten nauw verbonden is met de politieke context (MED-samenwerking) of andere elementen waarover PRORURAL geen controle heeft. Vermeldenswaard is dat

MED tijdens de economische crisis (2004-2005) de termijnen van de monitors niet wou betalen wegens de crisis. Op dit ogenblik heeft PRORURAL alles op alles moeten zetten om het geleerde te redden. Op dergelijke momenten moet de planning uiteraard worden gewijzigd.

Zowel PRORURAL als AQ waarderen de flexibiliteit van DISOP/SIMFR met betrekking tot het budget, bijvoorbeeld indien het loon van een monitor om een of andere reden niet werd betaald door de staat (met andere woorden, wegens een onvoorziene, externe reden), dan mag PRORURAL, mits het akkoord van DISOP/SIMFR, geld dat voor de infrastructuur bestemd was, gebruiken om de lonen te betalen.

AQ waardeert de openheid van DISOP/SIMFR en het feit dat deze zijn partner geen theorieën of ideologieën oplegt. Ook al houden DISOP/SIMFR en AQ er een verschillende filosofie op na, is dat geen probleem want de relatie is van pragmatische aard en gebaseerd op de ervaringen die DISOP/SIMFR in het verleden heeft gehad met de implementatie van de CRFA's. Bovendien kent het team de DISOP/SIMFR zijn partners persoonlijk, omdat het naar Peru gaat om er vorming te geven. Er is dus een hechte relatie, die niet gepolitiseerd is maar gebaseerd op een logica van interculturele samenwerking.

JC-4.2 Gezond beheer van de CV ondersteuning als onderdeel van het partnerschap

De technische bijstand van SIMFR is aan het verminderen omdat PRORURAL sterker geworden is en niet meer de intensieve steun nodig heeft zoals in de beginfase. Over het algemeen dient het actieplan als basis om te dialogeren over de vorming van DISOP/SIMFR. De beslissingen worden altijd in onderlinge overeenkomst genomen. PRORURAL heeft zijn eigen M&E-systeem dat opgezet is door de huidige verantwoordelijke. Zij werkte voordien bij de Wereldbank, en heeft een heel kwaliteitscontrolesysteem opgezet. Dit systeem is zeer verfijnd en levert meer informatie dan wat België vraagt. De vorming, gegeven door SIMFR zelf, wordt niet als dusdanig geëvalueerd.

Human resource development

DISOP/SIMFR heeft erg veel geïnvesteerd in HRD om de doelstellingen van PRORURAL (alternantiesysteem) te helpen bereiken. De vormingen aangeboden door SIMFR zelf zijn niet onderworpen aan een formeel evaluatieproces.

Organizational development

OD (versterking van administratieve systemen, beheer, ...) heeft van SIMFR geen aandacht gekregen. Het is eerder zo dat CODESPA steun heeft geleverd in die zin. CODESPA heeft meer gedaan om de interne organisatie van PRORURAL te versterken, was trouwens medeoprichter van PRORURAL en hielp deze om uit de chaos te raken: planning, rapporten, hulp bij de verantwoording, administratie, workshops met het administratieve en boekhoudkundige personeel, ... CODESPA geeft geen enkele technische steun (die is de specialiteit van DISOP/SIMFR). Net als DISOP/SIMFR steunt CODESPA PRORURAL met stages in Europa en Latijns-Amerika, interne workshops (maar dan eerder inzake fondsenbeheer), ...

CODESPA en DISOP/SIMFR vullen elkaar dus in zekere zin aan op het vlak van de opleidingen, hoewel er geen expliciete coördinatie is. Belangrijk is dat PRORURAL zijn financiële bronnen heeft kunnen diversifiëren: vroeger was DISOP/SIMFR de belangrijkste donor, maar nu is hun aandeel in het budget gedaald (zie budgetevolutie). Het budget toont ook de groei van de organisatie.

Institutional Development

Er gaat weinig aandacht uit naar ID in het partnership. PRORURAL zelf is wel zeer actief als het gaat om het meenemen van de politieke dimensie (lobbying) en in de deelname aan de netwerken rond deze onderwijsvorm.

JC-4.3 Beide partners hechten belang aan 'leren in de organisatie'

De bekwaamheden zelf worden niet aan diagnoses onderworpen. Alle vorming is toegespitst op een verwezenlijking van de doelstellingen. PRORURAL en AQ wisselen interessante ervaringen uit. Deze twee organisaties werken namelijk op verschillende manieren (zie supra). Er wordt gedebatteerd en geleerd, elk vanuit zijn eigen specialiteit, bijvoorbeeld over de vormingsworkshops voor directeurs en bestuurraden.

Ook over de modulaire vorming (van de monitors) is er uitwisseling geweest met DISOP/SIMFR. PRORURAL vond dat dit niet goed werkte in de Peruaanse context en heeft toen gekozen voor workshops, ter plaatse gegeven door een coördinator. Dit werd met het team van DISOP/SIMFR gedeeld (zie indicator 5.1.2). Een evaluatie van de kennis van de monitors in hun specialisatie heeft aangetoond dat deze ontoereikend was. PRORURAL heeft daarom vormingsacties gepland onder de vorm van thematische workshops, boekjes (voor zelfstudie, opgesteld door het Ministerie van Onderwijs) en permanente controle. Het is van belang te weten dat de monitoren een diploma van onderwijzer moeten hebben, maar het is duidelijk dat deze opleiding hen eigenlijk ook niet goed voorbereid op de job die ze moeten uitvoeren binnen het kader van het educatie systeem van PRORURAL.

DISOP/SIMFR brengt alle partners jaarlijks samen om informatie uitwisseling zuid-zuid mogelijk te maken (interview 15-04). De kennis en de ervaring van DISOP/SIMFR in de implementatie van het alternantiesysteem in diverse landen ter wereld is het grote pluspunt van de partnerrelatie met DISOP/SIMFR. DISOP/SIMFR organiseert jaarlijks een congres rond CRFA's, waar de partners uit diverse contexten hun ervaringen delen. Na de deelname aan een van deze congressen (meer bepaald in Argentinië in 2001-2002) was Adeas Qullana overtuigd van het nut van een bondgenootschap met PRORURAL voor de implementatie van de CRFA's. Deze ontmoetingen gaan dus een stuk verder dan alleen maar ervaringen uitwisselen.

Belangrijk is dat DISOP/SIMFR partners verenigt met gelijksoortige doelstellingen (de partnervergaderingen gaan dan over een bepaald thema: de implementatie van het alternantiesysteem. PRORURAL haalt deze ontmoetingen aan als mijlpalen in de ontwikkeling van de organisatie.

7.4 Welke capaciteitswijzigingen kunnen we vaststellen bij de partner?

JC-5.1 Er zijn aanwijzingen met betrekking tot CV van de partner

Het succes van PRORURAL bij de oprichting van CRFA, de groei en het aantal leerlingen, de deelname van de ouders, die zich nu uitdrukken en participatie hebben op school, de erkenning door het Ministerie van Onderwijs, dat nu de alternantiescholen erkent, tonen aan dat de bijstand van DISOP/SIMFR een succes is geweest. En hoewel er nog een aantal dingen moet worden afgehandeld, is het duidelijk dat SEA ruimte en geloofwaardigheid aan het winnen is. PRORURAL is een organisatie die al op jonge leeftijd van zich liet spreken. Ze is erkend om haar bekwaamheid om betrekkingen aan te knopen (kernbekwaamheid 3), zowel met de staat als met de privésector (met beide sectoren zijn er meerdere overeenkomsten), ze coördineert goed met DRE en met de plaatselijke overheden. Zie hieronder voor de lijst van overeenkomsten tussen PRORURAL en politieke organen:

- overeenkomst voor interinstitutionele steun tussen het Ministerie van Onderwijs, PRORURAL en AQ voor de oprichting van twee CRFA-netwerken;
- interinstitutionele samenwerkingsovereenkomsten voor de implementatie van SEA met 11 regionale onderwijsdirecties en 8 UGELs;
- 11 samenwerkingsovereenkomsten met *Municipios Distritales*;
- 3 samenwerkingsovereenkomsten met regionale regeringen;
- overeenkomsten CRFA-verenigingen met het PRORURAL netwerk voor diverse activiteiten: technische, pedagogische en juridische acties;
- goedkeuring van de contracttermijnen voor de CRFA-monitors door het parlement en door UGEL.

PRORURAL heeft ook de volgende prijzen en onderscheidingen gewonnen:

- onderscheiding van het Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE) voor kwaliteit en billijkheid, docentenvorming en inclusief onderwijs, naast innovatie, systematisering en spreiding (2005);
- 'Esteban Campodónico Figallo' prijs voor rechtstreekse diensten aan de maatschappij, als bijzondere erkenning voor de belangrijke diensten die PRORURAL levert aan het onderwijs in landelijke zones (2000);
- prijs voor Integratie en Solidariteit, Radio Programas del Perú (RPP) in de categorie instellingen (2006).

Evolutie van PRORURAL in kernbekwaamheid 1 (bekwaamheid om uit te voeren en op te treden) en 2 (ontwikkelingsdoelstellingen leveren): versteviging van het M&E-systeem en van de alternantiemethodologie en instrumenten bijvoorbeeld:

- er werd een systeem van coördinatoren opgebouwd, die regionale en nationale workshops organiseren voor alle directieleden en workshops ter plaatse voor de monitors: zie de formaten 'Formaat voor verslag van workshop in situ' en 'Formaat voor register van evaluatie van workshops in situ' → deze workshops in situ werden in het leven geroepen om de zonale workshops te vervangen, nadat de systematisering van de M&E-instrumenten aangetoond had dat het kennisniveau en de toepassing van de alternantiepedagogie door de monitors ontoereikend was. Nu wordt elke CRFA (bestuurraad, team van monitors en klassen) jaarlijks voor drie dagen onder de loep genomen. Daarna volgt, afhankelijk van de behoeften, een tweedaagse workshop;
- er werd vanaf het begin een M&E-systeem opgesteld, ontworpen door een interne experte (Carmen Trellez). Dit werd nu aangepast en verbeterd. In het begin waren de formaten elk jaar anders. De systematisering begon in 2008, met een interne workshop over M&E. Alle informatie over de afgelopen jaren werd gsystematiseerd.

De instrumenten voor alternantiepiedagogie zijn handboeken die de coördinatoren, monitors en bestuurders van de CRFA's een basisvorming in pedagogische methodologie verlenen

Kernbekwaamheid 2 (ontwikkelingsdoelstellingen afleveren): in het begin heerste er chaos in de organisatie: er was geen administratief systeem, geen structurele logica, ... De organisatie moest stap voor stap worden opgebouwd: structuur, lokalen, personeel, projectbeheer, procedures, doorzichtigheid, ... → COESPA deed hier een groot deel van. Vorig jaar systematiseerde PRORURAL alle controle-informatie die ze had, omdat ze in verschillende formaten aanwezig was. Deze systematisering is een toepassing van het M&E-plan, dat diverse controle-instrumenten bevat. bijvoorbeeld, empowerment door de ouders wordt ook opgevolgd aan de hand van eenvoudige indicators. Er is ook een instrument voor de evaluatie van de monitors, over wat ze doen met hun ouders.

I.v.m. core capability 5 (consistentie): het SEA geeft op zich voldoende handvaten om consistent te zijn en consistente doelstellingen te hebben als organisatie.

DISOP/SIMFR heeft substantieel bijgedragen aan de kernbekwaamheden 1 en 2.

JC-5.2 De resultaten van de CV van de partner zijn duurzaam

Ja, onder twee voorwaarden:

- de organisatie wordt geen slachtoffer van zijn eigen succes. De organisatie heeft op korte tijd enorme resultaten geboekt op verschillende niveaus;
- er wordt nagedacht over leiderschap het doorgeven van de fakkel op termijn. De directeur van PRORURAL is een charismatische leider, die heel veel respect geniet. Zowel het personeel als de geïnterviewde begunstigen zijn er dol op. Hij bezit kennis en ervaring met het SEA sinds de jaren '80. Hoewel al het personeel van PRORURAL het SEA-systeem kent en goed op de hoogte is van de filosofie van het systeem, is het niet zeker dat er duidelijke scenario's zijn om de continuïteit te verzekeren, de dag dat de leider er niet meer zal zijn. Uit individuele gesprekken met jonge personeelsleden leidde we ernstige bezorgdheid af. Ze voelen dat de directeur hen meer verantwoordelijkheid begint te geven, maar er wordt nooit openlijk over de continuïteit gesproken. Op dezelfde manier speelt de verantwoordelijke voor M&E, ook één van de oprichters, een uiterst belangrijke rol in de systematisering en professionalisering van de organisatie.

PRORURAL en de CRFA's zijn niet volledig afhankelijk van DISOP/SIMFR. PRORURAL heeft samenwerkingsovereenkomsten met het Min van Onderwijs en vele regionale en lokale onderwijsinstanties m.b.t. implementatie van CRFA's (projectdocument PRORURAL).

PRORURAL heeft nog andere donoren: CODESPA, UNEFA, en het geniet de steun van de overheid op verschillende niveaus (hoewel alleen op basis van een overeenkomst, die geen zekerheid biedt op lange termijn) en op diverse plaatsen ook van privébedrijven.

De CRFA's zijn officieel erkend door het ministerie van Onderwijs en ontvangen publieke financiering, voor 93% zijn ze zelf gefinancierd. De overheidsfinanciering gebeurt echter op basis van fragiele jaarlijkse contracten (programmadocument DISOP/SIMFR).

7.5 Kan de partner beter zijn/haar ontwikkelingsdoelen bereiken (output and outcome level)?

JC-6.1 Veranderingen mbt de output van de partner ten gevolge van CV processen

Sinds 2002 is PRORURAL begonnen met de oprichting van de CRFA's is onder meer de volgende output gerealiseerd (Sistematizacion 2009):

- 32 CRFA in 11 regio's;
- 2 221 ingeschreven leerlingen in 2008;

- oprichten van UNCRFAP (Union Nacional de Centros Rurales de Formacion en Algternancia del Peru);
- 4 Uniones Regionales de CRFA;
- boekhoudkundig systeem voor de CRFA;
- vormingsaanbod voor de directeuren van de CRFA;
- ontwikkeling Plan de Monitoreo y Evaluacion en Monitoreo Permanente de PRORURAL;
- 215 gevormde monitoren;
- 2 221 leerlingen op secundair niveau (1 357 jongens, 864 meisjes);
- 215 afgestudeerden tussen 2006-2008;
- 211 professionele projecten van afgestudeerden in uitvoering;
- ...

Vroeger moesten de monitors/directieleden vaker een beroep doen op hun gezond verstand. Nu is er meer vorming door PRORURAL, de workshops volgen een methodologie en zijn gebaseerd op een diagnose (de coördinator brengt drie dagen door in het CRFA om te zien welke de behoeften zijn inzake vorming). Er werden ook handboeken opgesteld voor de monitors.

Andere voorbeelden:

- op de examens voor de universiteit haalden de leerlingen van het CRFA de beste resultaten van de provincie Muñapata;
- vorming door PRORURAL van de APFA's → de leden van de bestuurraad krijgen vorming in nationale workshops (jaarlijks + nationale vergadering) en regionale workshops (jaarlijks). Vier maal per jaar leggen de zonale coördinatoren een M&E-bezoek af. Eenmaal per jaar is er een M&E-bezoek van het centrale team. Zie resultaten van de vorming en p. 5-6 van het systematiseringsrapport van 2002-2008;
- resultaten op politiek niveau: veel overeenkomsten met overheden (met Ministerie van Onderwijs: 2003-2008, 2009-2011), hoewel het erop lijkt dat het alternantiesysteem heel goed gekend is op lokaal niveau, iets minder op regionaal niveau en niet erg gekend op nationaal niveau. Via de relaties met centrale figuren in de wereld van het onderwijs en in de Nationale Onderwijsraad, inspireerde het alternantiesysteem ook het 'Nationaal Educatief Project tot 2021', een basisdocument voor het onderwijsbeleid van de overheid;
- elk jaar organiseert de UGEL een 'Socialisatie van succesvolle ervaringen'. De directrice van het CRFA van Muñapata werd uitgenodigd om de ervaring mee te beleven.

Alle kwalitatieve en kwantitatieve resultaten zijn geregistreerd en kunnen in detail teruggevonden worden (zie informe Mineduc 2009). Ze worden hier dan ook niet verder opgelijst.

JC-6.2 Het ondersteunen van CV processen heeft de outcomes van de partner beïnvloed - veranderingen op het niveau van de doelgroepen/het bredere politieke systeem

De MSC-oefening leverde vier punten op waar verandering moest komen:

- levenskwaliteit en menselijke groei;
- beroepsvorming en visie op onderwijs;
- empowerment en de rol van de staat;
- ondernemingslust en veranderingen in het productiesysteem.

Aangezien de eerste jongeren van de CRFA's afstudeerden in 2006, is er nog niet veel documentatie over de impact op hun werk of hun socio-economische situatie. Aanvankelijk was dat om dat er geen follow-up systeem bestond, maar nu beschikt PRORURAL wel over fiches om die informatie bij te houden en op te volgen.

Over het algemeen werd gezegd dat het concept van ondernemen nu veel meer aanwezig is. Bijvoorbeeld, een leerling die een onderzoeksproject over hout heeft gedaan, heeft nu een timmerwerkplaats, terwijl een andere leerling verder doet en zijn broers in zijn onderzoeksproject en andere projecten betreft. Veel studenten die aan het CRFA hebben gestudeerd, studeren daarna verder om een bedrijfje te starten. Dat is het

verschil met andere scholen: hier leren ze dat ze ook in hun eigen gemeenschap kansen kunnen vinden om hun levensomstandigheden te verbeteren. Dit is bovendien gunstig voor de hele gemeenschap. Ook het feit dat de CRFA's tweetalig zijn, betekent dat de leerlingen van indiaanse afkomst hier niet het nadeel ondervinden waarmee ze vaak te kampen hebben in traditionele scholen.

Het alternantiesysteem biedt de leerling de mogelijkheid om de helft van de tijd in zijn gemeenschap door te brengen. Tijdens die tijd kan hij zijn familie financieel helpen (vaak is dat met het onderzoeksproject).

Via de leerling worden veel van de resultaten van zijn onderwijs in het CRFA aan de familie en de gemeenschap doorgegeven. Dankzij de psychologische begeleiding van de monitors, is het ook mogelijk om een aantal sociale problemen van de gemeenschappen aan te pakken, zoals alcoholisme, hoewel dit beperkt is.

Resultaten vanuit de MSC:

- ondernemingslust en veranderingen in het productiesysteem: productieve innovatie in de veeteelt en de landbouw (de kinderen brengen technische kennis en hulp mee naar huis), hogere inkomsten voor de familie, onderzoeksprojecten van de kinderen leiden tot een betere ordening van de landen (hoewel deze veranderingen minder groot lijken en minder vaak worden vermeld);
- levenskwaliteit en menselijke vorming: de gezinnen kunnen meer samen leven, de kinderen zijn beter in de familie geïntegreerd (want ze komen elke maand voor twee weken naar huis). De vaders worden opgeleid en voelen zich beter in staat om hun kinderen, hun gezin en hun gemeenschap te helpen. Dit heeft een gunstig effect op intrafamiliaal geweld. De kinderen gedragen zich met meer verantwoordelijkheid en rijpheid. Velen zetten hun projecten verder nadat ze hun diploma behaald hebben.

Het feit dat de ouders de eigenaars van het CRFA zijn en alles beheren is heel belangrijk. Het betekent dat de antwoorden van de indianen gewaardeerd worden. De ouderverenigingen zijn nog niet heel sterk (ze hebben nog tamelijk veel steun van PRORURAL nodig), maar ze nemen deel aan de lokale, regionale en nationale politiek (bv. lokale onderwijsraden, participatieve budgetten, DREC, UGEL, ministers en parlementsleden) en zetten zich in voor de erkenning van het alternantiesysteem. In veel gevallen is het gelukt dat de gemeente (een deel van) de infrastructuur van het CRFA voor haar rekening neemt (+ er is een lijst van alle overeenkomsten tussen PRORURAL en de overheden). Er is ook een voorbeeld van een CRFA (van AQ) in een gemeenschap waar de ouders – naar aanleiding van de aanwezigheid van het CRFA – bij de traditionele scholen gingen klagen over hun beleid (dat niet horizontaal is). Deze druk van de ouders op het traditionele onderwijssysteem heeft een onverwacht effect gehad op het alternantiesysteem. In Cuzco is al twee maal een forum georganiseerd (waarvan één op 21 september 2009) door de Unión Regional met de steun van PRORURAL, om het alternantiesysteem uiteen te zetten voor de burgemeesters, de regionale raadsleden, de DREC, ... Het feit dat de ouders het beheer van de school in handen hebben, vormingen ontvangen van PRORURAL (Uniones Regionales en Unión Nacional) en deelnemen aan de vergaderingen, heeft tot een verandering geleid: ze hebben meer onafhankelijkheid en een hoger bewustzijn van hun burgerrechten.

Het is heel belangrijk dat de Unión Nacional de Asociaciones de PDF rechtstreeks contact onderhoudt met de nationale politie, hetgeen ook het gelobby van de PRORURAL kracht bijzet, hoewel de steun van PRORURAL en deze contacten altijd nodig zal zijn (om de afspraken te kunnen maken, of voor bijstand in de vergaderingen).

Over de effecten op de leerlingen en de gemeenschap kunnen we in algemene termen stellen dat het CRFA de leerlingen aanspoort tot meer verantwoordelijkheid en ze een hoger zelfbeeld bezorgt (ze voelen zichzelf integrale burgers omdat ze productief zijn). Ze leren technieken, die aan de context van de gemeenschap aangepast zijn: wanneer ze de school verlaten, weten ze genoeg om onmiddellijk te beginnen werken. Een 15-jarige leerling van het CRFA heeft al ervaring met planning, zelfwerkstelling en verantwoordelijkheid in een project. Ze voelen zich trotser op hun identiteit en gemeenschap – en de gemeenschap is betrokken in de CRFA's, door de deelname van de ouders, maar ook omdat er in de bestuurraad vaak instellingen vertegenwoordigd zijn,

zoals het gemeentebestuur (bv. in Andahuaylillas bestaat er een overeenkomst met de gemeente dat de burgemeester altijd lid moet zijn van de bestuursraad). Of men nodig heeft een succesvolle persoon uit de gemeenschap uit om een voordracht te geven, of het CRFA organiseert een workshop voor de gemeenschap. Jongeren die uit het CRFA komen en erin slagen een bedrijfje of iets productiefs op te richten, zijn voorbeelden voor de gemeenschap. Ook al verlaten ze die bijvoorbeeld om te gaan studeren, blijft er een groter band met de gemeenschap en voelen ze een verantwoordelijkheid ervoor.

Resultaten vanuit de MSC:

- professionele vorming en visie van het onderwijs: de houding van de monitors van de CRFA's is anders dan in de gewone scholen. Er is meer engagement met de school;
- empowerment en rol van de staat: dankzij de vorming hebben de PDF nieuwe verwachtingen met betrekking tot de ontwikkeling van hun gemeenschap. Ze voelen zich meer betrokken in de gemeenschap en willen nog meer bijleren.

7.6 Enkele opmerkingen tot slot

Ook dit partnerschap heeft geen duidelijke richtlijnen m.b.t. duur van de partnerschapsrelatie. Hoewel er wel verwezen wordt naar een gefaseerde aanpak, is het niet duidelijk over welke tijdsprojecties het gaat.

Dit partnerschap is heel duidelijk een instrumenteel partnerschap waar de CV voor de partner downstream gebeurt met het oog op het beter afleveren van diensten aan de doelgroep. De aanpak is hands-on en richt zich vooral op HRD. De dimensies van OD en ID komen zo goed als niet aan bod in dit partnerschap.

Ook deze partner heeft minder moeite met het plannen en programmeren. Hoewel het nooit exact voorspeld kan worden hoeveel nieuwe scholen er ontstaan, is dit soort interventies beter te plannen en te programmeren dan de activiteiten van een organisatie die zich op bredere politieke processen richt.

8 Conclusies

De meeste NNGO's hebben geen duidelijke partnerschapsbeleid in termen van duur van de relatie (behalve BD recent) – er is ook geen duidelijke exit strategie voorzien. Hoewel het voor de meeste betrokken organisaties wel duidelijk is dat de formele duur van het partnerschap verbonden is aan de (jaarlijkse) contracten en/of (meerjarige) verbintenissen, valt het toch op dat de langetermijndee achter een partnerschap niet echt als dusdanig wordt besproken. De lange termijn institutionele band die men aspireert in een partnerschap wordt in die zin vaak gereduceerd tot contracten en programma's.

De meeste partnerschappen geven weinig tot geen aandacht aan organisationele CV die te maken heeft met besluitvorming, governance binnen de organisatie, transparantie, leiderschap, structuur, personeelsbeleid, aanwerving, ... Als dit al gebeurt is dit eerder informeel, terloops, ad hoc als er zich een probleem aandient. Zelfs indien er op dit niveau problemen zijn, is er soms veel gêne aan de kant van de NNGO om zich hierin te mengen (FOS Peru is wellicht een –welkome– uitzondering op de regel). Organisationele CV op het vlak van managementcapaciteit lijkt dan weer meer aandacht te krijgen. Alle partnerschappen in Peru hebben in meerder of mindere mate workshops bijgewoond rond het logisch kader en het gebruik van formats van hun donorpartner.

Strategisch, normatieve partnerschappen in deze studie kenmerken zich door een impliciete CV benadering, en een approach die eerder naar hands-off neigt. Het valt ook op dat inhoudelijke interventies zich meer richten op het interveniëren op het niveau van strategisch denken. Hun inhoudelijke invloed zit dus meer op de input zijde van de beleidscyclus van de ontvangende organisatie, redelijk 'upstream' in de organisatie en vaak ook programma-overstijgend, terwijl op de output/outcome zijde (downstream) hun bijdrage eerder faciliterend is, en sterk demand driven. De formele en informele interventies (altijd met capaciteitsversterkende elementen, zij het soms als 'happy side effect') in deze partnerschappen beantwoorden dan ook meer aan een politiek conjuncturele logica die eerder doelgericht dan wel resultaatgericht is. Flexibiliteit lijkt in deze partnerschappen dan ook van uitermate groot belang. Hoewel core-funding (een soort general budget support) voor dit soort organisaties (als ze beantwoorden aan een minimum benchmarking van interne kwaliteit m.b.t. werking en management) een goede financieringsmodaliteit zou zijn, moet dit echter ook gepaard gaan met iets meer inzicht en invloed in de zwarte doos (besluitvorming, transparantie, leiderschap, ...) van de organisatie. In deze studie viel het op dat deze partnerships sterk de derde route van capaciteitsversterkende strategieën toepasten (via netwerken). Wellicht omdat het bereiken van hun bredere maatschappelijke doelen samenhangt met hun capaciteit om zich in te bedden in bredere netwerken en daar allianties te vinden en/of te smeden. Voor deze organisaties is de focus op systemische effecten (systemic outcomes, impacts) net zo belangrijk (en misschien belangrijker) dan de focus op beneficiaries.

De instrumentele partnerschappen, waar de financiering van de NNGO, de partner zelf niet wilt versterken maar vooral de beneficiaries wilt bereiken, kenmerken zich – met uitzondering van BD – door een zeer stevige hands-on approach. Interessant is echter dat deze hands-on zowel donorgedreven als demand driven kan zijn. En soms is het zelfs moeilijk om een duidelijke lijn te trekken tussen beide, zeker als de partner ingebed is in een nog groter netwerk en daar een functionele plaats in heeft (OFPROP/SOLIMAZ). Hier is het bereiken van resultaten de belangrijkste reden van het partnerschap, waardoor de CV zich heel duidelijk richt op de output/outcome zijde (downstream), zonder veel inmenging 'upstream' in de organisatie. Hoewel dit in eerste instantie logisch lijkt, is het ook duidelijk dat dit op een bepaald moment ontoereikend zal zijn. Hoe succesvoller een

organisatie in termen van output/outcome, hoe groter de druk om te groeien en te professionaliseren. Dan is enige ondersteuning hoogst noodzakelijk. Indien niet, zal zo'n organisatie wellicht vroeg of laat in crisis geraken. In zekere zin zit er dus een contradictie in heel wat NNGO-SCSO partnerschappen omdat CV centraal staat (op het niveau van discours) maar tegelijkertijd worden er geen echte diagnoses gemaakt, noch strategische planning op dat niveau. Hier lijkt dus een grote uitdaging te liggen voor de toekomst aangezien deze dimensie (de capaciteit om zich aan te passen, de toegevoegde, comparatieve en competitieve waarde ontdekken en ontwikkelen van de organisatie) determinerend zal zijn met betrekking tot het afleveren van kwalitatief hoogstaande diensten/producten voor de doelgroepen.

De financiële afhankelijkheid van een aantal partners verdient meer aandacht. Het ontwikkelen (samen met de partner) van strategieën om de financiële afhankelijkheid te verminderen en de financiële bronnen te diversifiëren, zou op zich al een vorm van organisatorische versterking kunnen zijn.

Enorm opvallend is het gebrek aan harmonisatie tussen de donoren van een zuidelijke partners. De meeste NNGO's stellen dat dit de verantwoordelijkheid moet zijn van de partner, maar dat deze hierrond geen initiatieven neemt. Gezien echter de enorme administratieve en financiële overlast die deze fragmentering veroorzaakt (in formats, in evaluatieoefeningen, bezoek buitenlandse missies, ...) lijkt het bijzonder noodzakelijk om toch tussen de donoren van één partner tot minimale coördinatie te komen waarbij bijvoorbeeld informatie uitwisseling gebeurt.

Vervolgens zijn er nog een aantal tegenstellingen in het bredere kader waarin NGO's functioneren. Onderstaande elementen kunnen wellicht gelezen worden als aanbevelingen voor DGOS.

De druk vanuit DGOS om coherenter te werken, om te concentreren en te specialiseren is legitiem, maar heeft bij de NGO's nieuwe uitdagingen gecreëerd. De druk naar noordelijke coherentie laat minder ruimte voor 'eigenaarschap' (ownership), zeker bij de 'historische partners' omdat ze soms niet meer in het vakje passen, terwijl er op basis van hun eigen functioneren, effectiviteit, rol en plaats binnen het lokale middenveld er misschien helemaal geen redenen zijn om de relatie stop te zetten. DGOS zou dus wellicht moeten nadenken over de plaats en de rol van coherentie: is coherentie in België, en vanuit Belgisch perspectief belangrijker dan coherentie op het terrein?

DGOS dringt aan op resultaatsgerichtheid. Dit en M&E is uiteraard belangrijk, maar het schiet in zijn bureaucratische interpretatie soms zijn doel voorbij: indicatoren worden doelen op zich, in plaats van indicaties om een doel te bereiken ('indicatoritis'), door de focus op indicator-resultaten vergeet men de bredere doelen, is er minder ruimte om de organisatorische dimensie (de versterking van de organisatie zelf) in acht te nemen, is er minder flexibiliteit (strategisch, programmatorisch, administratief, financieel (infrastructuur, administratieve uitgaven, ...)), en, vergroot het administratief gewicht ter verantwoording van de uitgaven.

De nieuwe tendensen stellen dat middenveldorganisaties meer en meer een politieke rol moeten gaan opnemen – service delivery alleen wordt enkel onder specifieke omstandigheden legitiem – maar dit staat haaks op de zeer sterke druk om 'resultaten' neer te zetten, die te vaak op korte termijn gemeten moet worden, liefst zichtbaar/tastbaar of makkelijk meetbaar/verifieerbaar. Meer politiek werk veronderstelt veel meer flexibiliteit, het loslaten van attributie-eisen, langere termijn ondersteuning, en minder tangible resultaten. De nieuwe tendens veronderstelt ook dat NNGO's meer strategische reflectiemomenten (upstream) moeten opzetten om na te denken over de rol van een specifieke organisatie binnen het bredere middenveld en de articulatie met de politieke maatschappij (politieke partijen en politiek bestel). De enge interpretatie van resultaatsgerichtheid daarentegen verlegt de focus downstream en vermindert de opportuniteiten voor strategisch nadenken. De contradictie zit er dus in dat net die service delivery organisaties een stuk makkelijker meekunnen met de resultaatsgerichtheid (omdat, zeker in het geval van deze Peru-missie) de

resultaatsgebieden een stuk makkelijker te plannen en te realiseren zijn. De eerder politieke getinte organisaties daarentegen spelen de nieuwe vooropgestelde politieke rollen, maar hebben het een stuk moeilijker om dit werk in aftikbare indicatoren vooruit te plannen. Wellicht is het aangewezen dat DGOS hiermee kan rekening houden in de medefinanciering.

Bijlagen

1. Planning van de missie
2. Lijst van geïnterviewde personen
3. Lijst van geraadpleegde documenten
4. MSC resultaten (1 verhaal per partner):
 - OFPROP: Dan Urbina Paraguay, leerling van Cetpro Bosconia Piura;
 - PRORURAL: Wildoro Lozano Sánchez, vader, CRFA Cayena, lid van de Asociacion de Padres de Familia.

Bijlage 1 / Planning van de missie

Jul/Aug	Gesprekken met de verantwoordelijken van de partnerships van de Belgische NGO's
13/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Aankomst in Cuzco en vergadering van de Belgische adviseurs (Nadia Molenaers en Leen Nijs) en de nationale adviseur (Marisol Cordero) - Gesprek met team van PRORURAL
14/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Verplaatsing naar Accha en gesprekken met het team van Cedep Ayllu en de burgemeester van Accha
15/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop met het team van Cedep Ayllu - Studiegroepen met begunstigden - Verplaatsing naar Cuzco en gesprekken met externe betrokkenen (Coincide)
16/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop met het team van PRORURAL - Gesprek met Adeas Qullana - Gesprek met directrice van CRFA - Bezoek aan CRFA Muñapata <ul style="list-style-type: none"> - Studiegroepen en bespreking van de resultaten van MSC met afgestudeerden, ouders, vertegenwoordigers van CRFA's, monitors en voormalig directrice van de CRFA - gesprek met gemeentehoofd van Andahuaylillas - Gesprekken met externe betrokkenen (vertegenwoordigers van CRFA's)
17/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Gesprekken met burgemeester van Anta en vertegenwoordiger van de Regionale Onderwijsraad van Cuzco - Verplaatsing naar Lima - Gesprek met lid van de Nationale Onderwijsraad - Gesprekken met team van PRORURAL - Gesprek met vertegenwoordiger van CODESPA - Gesprekken met personeel van de Belgische ambassade
18/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Gesprekken met team van APRODEH - Gesprekken met externe betrokkenen: CGTP, CUT en familielid van rechtszaak
19/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Voorbereiding van het rapport
20/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Voorbereiding van het rapport
21/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Gesprekken met team van IESI en Departement voor de Vrouw - Gesprekken met externe betrokkenen (personeel van de IAO, andere vertegenwoordigers van de CGTP)
22/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Gesprekken met het team van het Departement voor de Vrouw - Gesprekken met begunstigden - Gesprekken met externe betrokkenen (NGO Flora Tristan, andere vertegenwoordigers van de CGTP)
23/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Gesprekken met de lokale vertegenwoordigers van 11.11.11 en FOS - Gesprekken met het team van OFPROP - Gesprek met coördinator van SOLIMAZ
24/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop met team van OFPROP - Gesprekken met team van SOLIMAZ - Bespreking van resultaten MSC - Bezoek aan CETPRO Breña, gesprekken met directeur en docent
25/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop en bespreking van de resultaten (debriefing) in Lima

Bijlage 2 / Lijst van ondervraagde personen

Belgische Ambassade

- Teresa Mendieta
- Koen Van Ackoleyn

Cedep Ayllu

Gesprekken met team:

- Alexander Chávez, directeur
- Martín León Nina, technicus, landbouw en veeteelt
- Donato Valencia Aguilar, Promotor

Workshop met team:

1. Janett Bustinza Bèjar, Promotor
2. Mario Camino Moron, Promotor
3. Alexander Chávez, directeur
4. Armando Fernandez Luna, promotor
5. Martín León Nina, technicus, landbouw en veeteelt
6. Andrés Loaiza Fernandez, coördinator
7. Paulo Quispe Choque, promotor
8. Celso Quispe Sanabria, promotor
9. Bernardino Tupaya-chi Orccosupa, promotor
10. Donato Valencia Aguilar, promotor

Begunstigden en externe betrokkenen:

Studiegroepen:

1. Accha:
 - a. Julia Mamani Sonco
 - b. Esteban Chilo Gonzalez
 - c. Julián Belarde Gonzalez
 - d. Lucio Bastamante Wilca
 - e. Alejandra Barrientos Carroasco
 - f. Giovana Cardenas Nieto
 - g. Jurila Vargas García
 - h. Hipolito Erauben Bellarten
 - i. Hipolito Escalante Luza
2. Omacha:
 - a. Felipe Santiago Popel Peña
 - b. Alfredo Gregorio Dueñas Huayllane
 - c. Juan Sostomollo Arte
 - d. Mario Papel Leorú
3. Externen:
 - a. Ronald Niñez Valdez: burgemeester van Accha
 - b. Anibal Pino: Coincide
 - c. Ines Fernandez Baca: Coincide
 - d. Thomas Craenen: vertegenwoordiger van Broederlijk Delen in Peru
 - e. Raf Stassen: verantwoordelijke voor het partnership in zetel van Broederlijk Delen in Brussel

PRORURAL

Gesprekken met team:

- David Baumann: directeur
- Carmen Trelles: verantwoordelijke M&E
- Manuel Rodríguez: docent, ex-monitor en directeur van CRFA, assistent pedagogische afdeling, administratief afgevaardigde Unión Nacional de CRFA.

Workshop met team:

1. Luis Angel Delgado: docent, coördinator van de zone Cuzco-Puno
2. Silvio Salón: docent, ex-monitor en directeur van CRFA, assistent van de coördinatie Cuzco-Puno
3. Ysmael Sullca: docent, ex-monitor en directeur van CRFA, assistent van de coördinatie Cuzco-Puno
4. Jesús Huaman: landbouw en veeteelt technicus, ex-monitor van CRFA, assistent van de coördinatie Cuzco-Puno
5. José Meléndez: docent, ex-monitor directeur van CRFA, coördinator van Apurímac
6. Fernando Guillén, landbouw en veeteelt technicus, ex-monitor van CRFA, coördinator voor Arequipa en Lima Provincias
7. Elvio Elías: systeemingenieur, verantwoordelijke afdeling projecten, systematisering van E&M
8. Carmen Trelles: docente, verantwoordelijk pedagogische afdeling PRORURAL
9. David Baumann: landbouwkundig ingenieur, directeur PRORURAL
10. Manuel Rodríguez: docent, voormalig monitor en directeur van CRFA, assistent pedagogische afdeling, administratief afgevaardigde, Unión Nacional CRFA

Begunstigden en externe betrokkenen:

Studiegroepen:

1. Afgestudeerden:
 - a. Haymarson Macedo: afgestudeerde van CRFA WRW
 - b. Darwin Cruz: afgestudeerde van CRFA WRW
 2. Ouders en monitor
 - a. Rosa Quispe: voorzitter Unión Regional CRFA Cuzco, voorzitter CRFA Waynakunaq Riqcharinan Wasi
 - b. Josefina Chura: moeder, ex-voorzitter CRFA WRW
 - c. Domingo Huamán: voormalig gezinshoofd, initiatiefnemer CRFA WRW
 - d. Rubén Rubén Taipe: monitor CRFA WEW
- Yanet Baca Silva: directrice Adeas Qullana
 - Yajaira Anco: directrice CRFA Kunti Kallpa, secretaris Unión Nacional
 - Plácido Gutiérrez: gemeentelijke leider, district Andahuaylillas
 - Cristóbal Checca: Fiscal Asociación CRFA Waynakunaq Yachaywasin
 - Elmina Huacho: schatbewaarder Unión Nacional, woordvoester CRFA Mosoqwayna
 - Wilbert Rozas: provinciehoofd Anta, voorzitter van de REMURPE
 - Nilo Achahui: expert secundair onderwijs, DREC
 - Edmundo Murrugarra: raadslid, nationale onderwijsraad
 - Angelica Limay: vertegenwoordiger van CODESPA in Peru
 - Gerard Verhelst: programmacoördinator van de zetel van DISOP-SIMFR in Brussel

APRODEH:

Gesprekken met team:

1. Francisco Soberón Garrido: directeur
2. Liliana Panizo: directrice administratie
3. Wilfredo Ardito: directeur, DESC
4. Miguel Jugo Viera: directeur, institutionele projectie

Begunstigden en externe betrokkenen:

- Carmen Amaro: familielid, betrokken in de zaak La Cantuta
- Freya Rondelez: vertegenwoordiger van 11.11.11 in Peru
- Juan Chang: CUT
- Alejandro Tintaya: secretaris voor mensenrechten van de CGTP
- Walter Struyf: verantwoordelijk van het partnership in de zetel van 11.11.11 in Brussel

CGTP

Gesprekken met team:

- Antonio Vicente: coördinator samenwerkingsprogramma FOS- CGTP 2005-2007
- Gloria Pérez: verantwoordelijke Departement voor de Vrouw

- Gissela Pisconti: technisch coördinatrice, Departement voor de Vrouw
- Héctor Guevara: technicus, IESI, verantwoordelijke methodologische steun aan FOS-projecten

Begunstigden en externe betrokkenen:

1. Reyna Concha: lid van het Departement voor de Vrouw, CGTP
 2. Dina Medoza: secretariaat voor de Vrouw, CGTP Cajamarca
 3. Leddy Mozombite: leidster van de vakbond van huishoudsters, lid van het Departement voor de Vrouw
 4. Maria Herrera: secretaris, organisatie CGTP, regionale afdeling Callao
- Diana Miloslavich Tupac: NGO Flora Tristan
 - Oscar Valverde Giménez: expert in activiteiten voor de arbeiders, IAO
 - Juan José Gorriti: secretaris-generaal, coördinatieorgaan van vakbondcentrales van de Andes
 - Carlos Mejía: socioloog, nationaal Departement voor Organisatie, CGTP
 - Luis Isarra Delgado: nationaal secretaris voor verdediging, CGTP, adjunct secretaris-generaal, FENTAP
 - Lieve Daeren: vertegenwoordiger van FOS in Perú
 - Alejandro Rodriguez: hoofd projecten voor waardig werk van FOS in Peru
 - Karl Pfeffer: verantwoordelijk voor het partnership van de FOS-zetel in Brussel

OFPROP/SOLIMAZ

Gesprekken met team:

- Padre Stefan Gorecki: directeur, ontwikkelingsbureau OFPROP
- Juan Pardo Molero: coördinator van het Peru-programma, OFPROP
- Lourdes Liendo Vargas: projectontwerpster OFPROP
- Elena Ganoza Alemán: projectontwerpster OFPROP
- Sor Lucia Potestá: coördinatrice, ontwikkelingsbureau SOLIMAZ
- Sor Carmen Laos: coördinatieassistente, ontwikkelingsbureau SOLIMAZ
- Julia Saavedra: verantwoordelijke boekhouding en follow-up van het Peru-programma, SOLIMAZ
- Graciela Flores: adviseur van CETPRO's, ontwikkelingsbureau SOLIMAZ

Workshop OFPROP-team:

1. Juan Pardo: coördinator van het programma Peru, OFPROP
2. Lourdes Liendo: projectontwerper, OFPROP
3. Elena Ganoza: projectontwerper, OFPROP

Begunstigden en externe betrokkenen:

- Prof. Luis Montalbán: coördinator, projecthoofd, CETPRO Breña
- Padre Félix López: directeur, CETPRO Breña
- Maria Elida Castillo: directrice CETPRO Huancayo
- Gérald Janssens: coördinator van programma's Sur in de zetel van DMOS-COMIDE in Brussel
- Jorge Peñaranda: verantwoordelijke voor het partnership in de zetel van DMOS-COMIDE in Brussel

Deelnemers aan de vergadering voor de voorstelling van de resultaten (25.09.09):

1. Teresa Mendieta: Belgische ambassade

OFPROP/SOLIMAZ:

2. Juan Pardo: coördinator van het programma Peru, OFPROP
3. Lourdes Liendo: projectontwerper, OFPROP
4. Sor Lucia Potestá: coördinatrice, ontwikkelingsbureau SOLIMAZ

CGTP/IESI:

5. Héctor Guevara: technicus, IESI, verantwoordelijke voor methodologische steun aan FOS-projecten
6. Leddy Mozombite: leidster van de vakbond van huishoudsters, lid van het Departement voor de Vrouw, CGTP
7. Gloria Pérez: verantwoordelijke van het Departement voor de Vrouw, CGTP
8. Lieve Daeren: vertegenwoordiger van FOS in Peru
9. Alejandro Rodriguez: functionaris, projecten voor waardig werk van FOS in Peru

APRODEH:

10. Miguel Jugo Viera: projectdirecteur, APRODEH
11. Freya Rondelez: vertegenwoordiger van 11.11.11 in Peru

PRORURAL:

12. Manuel Rodríguez: docent, ex-monitor en ex-directeur van CRFA, assistent pedagogische afdeling, administratief afgevaardigde van de nationale unie van CRFA
13. Elvio Elías: systeemingenieur, verantwoordelijke projecten, systematisering van E&M

CEDEP AYLLU:

14. Thomas Craenen: vertegenwoordiger van Broederlijk Denle in Peru

Bijlage 3 / Geraadpleegde documenten

Cedep Ayllu

- Partnerschapsovereenkomst Broederlijk Delen en Cedep Ayllu 2009
- Broederlijk Delen, Overzicht van actie, programma Perú 2008-2010
- Broederlijk Delen, Powerpoint presentatie 'Evoluties en perspectieven in landenbeleid Perú'
- Broederlijk Delen, Verslag partnerbijeenkomst met betrekking tot hulpeffectiviteit en resultaatsgerichtheid
- FEPP Riobamba, Verslag uitwisseling van FEPP Riobamba met Arariwa en Cedep Ayllu in Cuzco
- Broederlijk Delen, Verslag workshop 'Diagnose van de Sur-Andino' ter voorbereiding van het Broederlijk Delen Programma 2011-2013
- Cuba, A. en Barzoberry, O., Informe de evaluación Broederlijk Delen programma in Cuzco (2003-2007)
- Partnerfiche Cedep Ayllu
- Cedep Ayllu, Financieringsaanvraag voor het Broederlijk Delen programma 2008-2010
- Cedep Ayllu, Narratief Verslag 2004
- Cedep Ayllu, Narratief Verslag 2005
- Cedep Ayllu, Narratief Verslag 2006
- Cedep Ayllu, Narratief Verslag 2007
- Cedep Ayllu, Presentatie van de interventies in Accha, Colcha, Omacha en Pillpinto
- Cedep Ayllu, 'Apuntes sobre Democracia, Política y Desarrollo'

Prorural

- Synthèse des critères de sélection de projets pour les programmes DISOP/DGCD
- Fiche signalétique van het DISOP programma « Employabilité et citoyenneté » 2008-2010
- Programmadocument 2008-2010 mbt. actie 4.1. « Consolidation et développement du mouvements des CRFAs du Perou »
- Partnerschapsovereenkomst + logisch kader (2008-2010)
- Actieplan 2009
- Budget programma 2008-2010
- Projectdocument Prorural-Adeas Qullana 2008-2010
- Actieplannen 2005,2006,2007,2008,2009
- Verslagen 2005,2006,2007,2008
- Samenwerkingsovereenkomst 2003 Prorural –Ministerie van Onderwijs
- Logisch kader programma 2008-2010
- Informe de evaluación 2007

CGTP-IESI

- Organigram
- Programmadocument FOS : Strategische keuzes arbeid Perú
- Narratief rapport + budget 'Proyecto escuelas descentralizadas de formación sindical' 2002
- Narratief rapport + budget 'Proyecto escuelas descentralizadas de formación sindical' 2003
- Narratief rapport + budget 'Proyecto escuelas descentralizadas de formación sindical' 2004
- Narratief rapport + Budget 'Reestructuración y fortalecimiento de la CGTP Sectoriales del Comercio y la Alimentación' 2005
- Narratief rapport + Budget 'Fortalecimiento de la Secretaria de la Mujer de la CGTP' 2005
- Narratief rapport + Budget 'Escuelas descentralizadas de formación sindical' 2005
- Narratief rapport + Budget 'Formación, renovación, y fortalecimiento sindical en el Perú para la defensa de los derechos laborales' 2006

- Narratief rapport + Budget 'Formación, renovación, y fortalecimiento sindical en el Perú para la defensa de los derechos laborales' 2007

APRODEH

- Sala, L., Informe de evaluación APRODEH 2001
- Macassi, I. en Vásquez, L., Informe de evaluación Impact APRODEH 2003-2005, 2005
- Persberichten over prijzen en acties APRODEH
- Organigram APRODEH 2007
- Budget 11.11.11 partnerschap APRODEH, 2007
- APRODEH, Financieringsaanvraag voor seminarie bescherming voorvechters recht op leven in gezond milieu
- APRODEH, brief aan 11.11.11 over geplande activiteiten 2006
- Brief van de donoren van APRODEH aan APCI, mbt bezorgdheid over repressie
- Brief Raad van Bestuur COEECI aan ambassades over repressie CSOs
- APRODEH, logisch kader + activiteiten DCP 2002
- APRODEH, logisch kader + activiteiten DESC 2002
- APRODEH, jaarverslag 2005
- Auditoria verslag 2006
- verslag bezoek 11.11.11 aan partners Perú mbt financiële administratie 2006
- voorstel institutionele activiteiten APRODEH ih programma van 11.11.11 2006
- activiteiten gefinancierd door 11.11.11 2006
- planning 2006 DESC
- Projectvoorstel 2007 'Trabajo en industrias extractivas'
- planning 2007 voor 11.11.11
- planning 2008 voor 11.11.11
- Narratief rapport 2008
- planning 2009 voor 11.11.11
- Strategisch driejarenplan 2006-2008
- Strategisch driejarenplan 2009-2011
- Partnerschapsovereenkomst 11.11.11-APRODEH
- verslag bezoek Perú 2004
- 11.11.11 Situatierapport Andes 2008
- voorbereidingsdocument voor het 11.11.11. Actieplan 2006 Mensenrechten Perú
- verslag voorbereidingsmissie programma 2008-2010
- deel actieplan 11.11.11 2000 mbt actie APRODEH CPR
- deel actieplan 11.11.11 2000 mbt actie APRODEH DESC
- deel actieplan 11.11.11 2002 mbt actie APRODEH CPR
- deel actieplan 11.11.11 2002 mbt actie APRODEH DESC
- deel actieplan 11.11.11 2006 mbt actie APRODEH
- deel actieplan 11.11.11 2007 mbt actie APRODEH
- verslag actie 2007 mbt APRODEH

OFPROP/SOLIMAZ

- Document 'Hoe definieert DMOS een programma?'
- document mbt instrument voor evaluatie institutionele ontwikkeling
- Partnerschapsovereenkomst
- Activiteitenrapport actieplan 2004
- Logisch kader + budget 2005
- Beschrijving van de actie voor het programma 2005-2007
- operationele planning 2008
- verslag 2008 Institutionele ontwikkeling OFPROP
- verslag 2008 Institutionele ontwikkeling Solimaz
- budget 2008
- verslag PSP 2006 Solimaz
- presentatie activiteiten OFPROP mbt PSP proces 2006
- eindverslag PSP proces 2006
- Document over evaluatiesysteem 'QIMS'

2. PRORURAL: Wildoro Lozano Sánchez, vader, CRFA Cayena, lid van de Asociacion de Padres de Familia.