



Apartado 2032-2050, San José, Costa Rica  
Tel: (506) 22241990 Fax: (506) 22830719  
Correo Electrónico: [fundacion@cdr.or.cr](mailto:fundacion@cdr.or.cr)  
Página Web: [www.cdr.or.cr](http://www.cdr.or.cr)

---

**¿MISION CUMPLIDA?**  
***EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE LATINO-AMERICA***  
***OXFAM-NOVIB***  
***2003-2009***

**ANEXOS**

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural  
Febrero 2011, San José, Costa Rica

## **Contenido**

<b>Anexo A: Términos de referencia Evaluación LAC (Summary).....</b>	<b>3</b>
<b>Anexo B: Composición equipo .....</b>	<b>13</b>
<b>Anexo C: Listados de entrevistados y participantes en talleres.....</b>	<b>15</b>
<b>Anexo D: Lista de contrapartes de Oxfam Novib evaluadas.....</b>	<b>20</b>
<b>Anexo E: Cronograma de las actividades de la Evaluación.....</b>	<b>22</b>

## **Anexo A: Términos de referencia Evaluación LAC (Summary)**

### **1. Short presentation of Oxfam Novib**

Oxfam Novib is one of the major Dutch non-governmental development organisations. It works together closely with 14 sister organisations of Oxfam International (OI). Together with them, it aspires to form a worldwide movement of people with a single, common goal: a just world, which is free of poverty for everyone.

Oxfam International and hence Oxfam Novib have chosen to follow a 'rights based approach'. Based on its vision on poverty, Oxfam International and Oxfam Novib focus their efforts on five interlinked Aims:

Aim 1: Right to a sustainable livelihood (food and income security; employment based livelihoods, trade and markets).

Aim 2: Right to basic social services (basic health services; education)

Aim 3: Right to life and security (emergency aid; conflict prevention)

Aim 4: Right to be heard: social and political participation

Aim 5: Right to an identity (gender and diversity)

The five aims form the framework of Oxfam Novib's work. Aims 4 and 5 are both aims in their own right and cross-cutting themes that should be integrated in all interventions focussing on the other rights. Within this framework Oxfam Novib presently sets 11 strategic change objectives<sup>1</sup>.

To contribute to the objective of structural poverty eradication and equity, and in line with the rights-based approach, Oxfam Novib uses three different intervention strategies. The counterparts supported by Oxfam Novib are organisations that apply one, two or all three intervention strategies in their work.

Direct Poverty Eradication (DPE) is aimed directly at improving the living conditions of people living in poverty. This aim is pursued by the targeted provision of basic services (such as health and education) and enhancing people's capacities to provide for their basic needs (such as food, shelter, water).

Civil Society Building (CSB) is about strengthening plural and democratic social structures and organisations. CSB aims to realise more equitable power relationships and to strengthen the voice of marginalised groups in social, economic and political decision-making.

Influencing Policy (IP) aims to change policies, processes and structures at the local, national and international level, in as far as they maintain or aggravate poverty and inequalities. On the one hand Oxfam Novib does this by funding and supporting the lobby activities of counterparts. On the other hand Oxfam Novib implements activities in cooperation with OI and other counterpart organisations.

In strategic portfolio management the opportunities for linking these levels and intervention strategies are actively encouraged.

---

<sup>1</sup> See annex 1 for strategic change objectives regarding aim 1,4 and 5.

## 2. The Latin America and Caribbean program

In 2003 Oxfam Novib decided to narrow the focus of its work, in terms of both themes and countries. This led to the decision to identify a limited number of regional clusters and core countries to which a major part of Oxfam Novib's support would be directed.

In the regional clusters Oxfam Novib supports programs on aim 1, 4 and 5 only and focuses in particular on programs that cross national borders.

This cluster includes two geographical regions as identified by Oxfam International: the South America region and the Central America, Mexico and the Caribbean region. Before 2007 the two regions were managed by two distinct bureaus, but since 2007 the bureaus and their programs have merged. The current LAC program is managed by the LAC bureau.

Oxfam Novib is currently phasing out the program in Latin America and the Caribbean. The main reason for phasing out is Oxfam Novib's choice to focus more in order to increase her impact. Further, ON decided to concentrate on the poorest of the poor most of whom are living in "failed and closed" states in conflict areas. Most of these are situated in Africa and Asia.

*See for more details: Strategic Plan 2007-2010 for Latin America and the Caribbean and update expected results 2008.*

## 3. Scope of the Evaluation of the LAC Program

The following choices have been made to define the scope of the evaluation:

1. Evaluation period: 2003-2009. This covers the ON business plan 2003-2006 and the first three years of the ON business plan 2007-2010.
2. Expenditure and geographical spread. The evaluation has to report on results achieved with the subsidy of the Dutch Ministry of Foreign Affairs (cofinancing-program MFS). For this reason the evaluation will focus on the six countries with the most sizeable expenditure during the evaluation period: Guatemala, Mexico and Nicaragua (Central America) and Bolivia, Brasil and Peru (South America)<sup>2</sup>. Further, regional networks and thematic programmes, as carried out by OI, will be included in the evaluation..
3. Aims and themes. The scope has been narrowed down to the themes with most expenditure. Microfinance has been excluded as it has been subject of a Partos evaluation in 2010.. Gender mainstreaming will be considered for all themes.
4. The point of departure for this evaluation is that as much as possible existing information in Oxfam Novib files (such as external evaluations and planning and progress reports (of both ON and its counterparts) should be used, so the basis for the evaluation will be a desk study.

---

<sup>2</sup> Colombia will be included for the programme activities carried out in the area of human rights.

#### **4. Objectives of the LAC evaluation**

The objectives of the LAC evaluation are two-fold:

1. to report on the results (intended and unintended) achieved by Oxfam Novib's LAC strategy in the period 2003-2009 (accountability)
2. to provide input for organizational learning of Oxfam Novib/Oxfam International and counterparts, specifically on ON's contribution to the results achieved and lessons that can be drawn from ON's strategy in Latin America.

Main direct users of the report are:

- \* The Dutch Ministry of Foreign Affairs: especially interested in the results achieved with the co-financing funds that have been provided to ON.
- \* ON Board of Directors: interested in both the results achieved and the lessons that can be drawn from the implementation of ON's strategy in Latin America
- \* Oxfam affiliates: interested in both the results achieved and the lessons that can be drawn from ON's strategy in Latin America.

#### **5. Evaluation criteria, evaluation questions, methodology**

*See annex 1 for evaluation criteria and evaluation questions (in Spanish).*

Evaluation criteria, questions and methodology are elaborated in the approach paper (in Spanish: Informe de Enfoque, September 2010) that has been approved by the ON Steering Group for this evaluation.

## 6. Planning

The evaluation will be carried out in several phases:

**1. Preparatory phase (responsibility ON): terms of reference are drafted by Oxfam Novib.**

**2. Elaboration of approach paper: (desk review including interviews with ON staff. This approach paper is responsibility of the evaluator. It is approved by ON. Terms of reference are finalized and approved by ON.**

**3. Implementation phase:** Implementation of the evaluation according to the methodology outlined in the approach paper.

4. Final phase: approval report and elaboration of management response by Oxfam Novib.

**The following methods will be used: study of secondary information sources (narrative reports; evaluation reports and internal performance reviews by Oxfam Novib); a survey; interviews with counterparts during training events; field visits of counterparts, their target groups, interviews with third parties.**

## 7. Expected outputs

The team leader will be responsible for produce the following reports in Spanish:

1. An **approach paper** of 6 pages max. for the implementation phase, excluding annexes.

This approach paper should include:

- Short overview of ON's strategic positioning in the evaluation period.
- Description of the evaluation object.
- Assessment of the quality of existing project and program evaluations, both at the level of Oxfam Novib as at the level of individual counterparts.
- A clear evaluation framework including:
  - Evaluation matrix with judgement criteria and indicators for the different evaluation questions in the Terms of Reference.
  - Data gathering methods and formats to be used for the implementation phase
  - Detailed evaluation plan and budget
  - Methodological and organizational challenges and how these are taken into account.
  - References
  - Revision of evaluation questions contained in the TOR, if necessary.

### 2. A **synthesis report**

The output of phase 2 consists of an evaluation report of 60 - 80 pages in Spanish, excluding annexes and executive summary.

The evaluation report should include the following elements:

- An executive summary that can be used as a stand-alone document
- The objectives of the evaluation as stated in the Terms of Reference
- The evaluation questions as stated in the Terms of Reference

- A justification of the methods and techniques used, with a justification of the selections made (e.g. counterparts, resource persons).
- An indication of any limitations of the evaluation.
- Presentation of the findings and their analysis (including unexpected, relevant findings).
- Conclusions. Here the focus is on the various evaluation questions. The conclusions must be based on findings and must be well reasoned.
- Recommendations must result directly and completely from the conclusions and must be well reasoned.

The appendices of the report should include:

- The evaluation framework.
- Evaluation instruments such as questionnaires and interview guides
- Evaluation program (main features of data and activities carried out).
- A list of interviewees (name, function and working environment) and places visited.
- Glossary
- List of abbreviations.
- List of documents and bibliography used.
- Composition of evaluation team (names, nationality, expertise, working environment).
- The approach paper

The reporting style should be clear and accessible. References to the sources used, such as interviews, reports and records, should be clear.

## **8. Evaluation Team**

The team is selected based on experience and expertise in the following areas:

- the team leader should have experience in leading complex program evaluations; have excellent understanding of the Latin American context and have excellent writing skills in Spanish, preferably also in English
- food and income security; gender; democratization and participation at different levels (municipal, departmental and national); human rights
- Language skills: Spanish, Portuguese, English.
- The team should include at least 1 female consultant.

Specific Terms of reference will be elaborated by the team leader for each of the team members as needed.

## **9. Management Arrangements**

The Steering Group consists of the following members: the Head of the LAC Bureau (Peter Henkemans); the programme officer for LAC who is the liaison with the LAC bureau for the evaluation (Ale Dijkstra) ; the KIC officer for LAC (Nick Peacock), the policy advisor of the Research and Development Unit (Bruno Molijn). The advisor of the Quality and Control Bureau (Yvonne Es) will be responsible for the overall management of this evaluation and will preside the Steering Group.

The Evaluation Steering Group participates in the decision-making process related to the delineation of the scope of the evaluation, provides feedback on the evaluation design, comments on the draft synthesis report and approves the final synthesis report. The ESG also prepares Oxfam Novib's management response for decision-making by Oxfam Novib directors. Oxfam Novib directors are responsible for approval of the management response.

The Quality and Control Unit is responsible for the quality and independence of the evaluation.

Annexes:

1. Evaluation criteria and evaluation questions
2. Oxfam Novib's aims and strategic change objectives



## **ANNEX 1: Preguntas principales**

Oxfam-Novib ha plasmado su visión sobre su papel en el proceso de desarrollo del continente en un marco de convicciones desarrolladas y ajustadas durante más de cuatro décadas. En primer lugar, Oxfam-Novib parte del concepto de desarrollo como un conjunto de **derechos** que mujeres y hombres de la sociedad latinoamericana legítimamente quieren ejercer para mejorar sus condiciones individuales y colectivas. Este enfoque basado en la legitimidad de definir y crear su futuro propio, resumido como auto-determinación, enfatiza la pertinencia de los esfuerzos externos a los que la cooperación brindada por las organizaciones afiliadas a Oxfam-Novib pretende integrarse.

Segundo, la política de la organización se inscribe en un proceso de **cambio económico a nivel global**, donde la apertura de fronteras comerciales (por la vía legal) y la de la migración humana (no necesariamente por esta vía) se convierte en un proceso de integración, con un riesgo de tener pocos ganadores y muchos perdedores. Este elemento refiere a la creciente tendencia, con mayor evidencia mostrada en el continente, de una falta de equidad que se ha ido exacerbando durante las políticas de integración implementadas durante las décadas pasadas.

En tercer lugar, la apuesta de Oxfam-Novib se abre tanto a **ONG como portadores de los intereses y voces** de las poblaciones marginales en los países, como también a los mecanismos de alianzas entre instituciones de la sociedad civil y actores privados, nacionales e internacionales, para ocasionar mejoras estructurales y duraderas en las condiciones de individuos y comunidades en riesgo. Aquí se trata de una combinación de descentralización e incidencia sociopolítica a través de la articulación de organizaciones y movimientos. Por último, la estrategia de Oxfam-Novib se inscribe en un entorno marcado por un proceso de **deterioro constante en el entorno natural y ambiental**, que dejan con alto grado de exposición a los hogares y comunidades que no están preparados a cambios abruptos o paulatinos en las condiciones externas.

Detrás de las cuatro inquietudes antes mencionadas (1. derecho de autodeterminación, 2. crecientes desigualdades, 3. organizaciones entrelazadas y 4. de exposición a riesgos externos) están los temas que determinan la agenda de Oxfam-Novib sobre la línea general, definidos en la igualdad de **género** (como eje transversal) y de la vinculación de su programa en la **estrategia global de la red** de Oxfam Internacional (como principio organizativo).

En el tema de género Oxfam Novib aplica el concepto de Justicia de género que incluye el logro de los derechos de la mujer, la igualdad y equidad de género, la transversalización de género, el machismo y el respeto a la diversidad. El área 5 se relaciona con la primera de tres estrategias de justicia, llamada "Alto" que se enfoca en cuestionar y disminuir la aceptación social de la violencia contra la mujer en todas sus formas. Se busca garantizar que la violencia no quede impune, con el objetivo de fortalecer y promover el papel de las mujeres como actores y empoderarlas para que sean autónomas al ejercer sus derechos. Hay un enfoque específico en garantizar que la mujer pueda ejercer sus derechos sexuales y reproductivos. La falta de respeto de estos derechos resulta un obstáculo fundamental a la hora de combatir la violencia contra la mujer. Se presta atención específica a la importancia de estos derechos en la lucha contra la propagación del VIH/SIDA. La segunda estrategia "muévase" se refiere a la transversalización de género en todas las organizaciones contrapartes con el fin de lograr una distribución equitativa de los recursos (nivel práctico), poder y la toma de decisiones (nivel estratégico). La tercera estrategia "liderazgo transformativo" intenta crear agentes de cambios

y se vincula con el área 4 al promover la democracia inclusiva con respecto para la diversidad, una mayor participación de las mujeres y otros grupos marginados, y estructuras de poder transparentes.

Los temas principales en la estrategia continental se relacionan la pregunta principal de la evaluación: ¿Cuál ha sido la calidad del posicionamiento estratégico de Oxfam-Novib en América Latina? La pregunta refiere a las siguientes áreas: **1.** Seguridad alimentaria y de ingresos;<sup>3</sup> **4.** Participación social y política: democratización, participación y derechos humanos y **5.** Violencia basada en género y derechos reproductivos y sexuales. La pregunta acerca de la pertinencia del Programa para el propósito de esta evaluación se interpreta como la contribución efectiva de ON en cada una de estas áreas al tratamiento de los cuatro problemas y las dos cuestiones transversales antes mencionadas. Ante la selección de contrapartes y el tema de género se presentan dos inquietudes específicas:

- ¿Cuáles han sido los supuestos detrás de la selección de las distintas contrapartes, incluyendo si un análisis de género ha sido realizado de manera sistemática?
- ¿Qué tan efectiva ha sido la respuesta de Oxfam-Novib frente a los cambios en América Latina y el enfoque en evolución de parte de ON/OI durante el período en referencia? ¿Se hizo un análisis de género al respecto?

Las preguntas sobre la eficacia están vinculadas con las tres áreas principales, que en su orden se presentan a continuación:

- ¿En qué medida las contrapartes en los seis países han contribuido a la producción y comercio justo de manera económicamente viable, y ecológica y socialmente sostenible para grupos de pequeños productores y empresas?
- ¿En qué medida las contrapartes en los siete países han contribuido a la participación de grupos socialmente marginados en los niveles municipal, departamental y nacional, en particular los de indígenas y de mujeres? ¿Han contribuido a la defensa, el monitoreo y la atención para víctimas de violaciones de los derechos humanos?
- ¿Los temas de género fueron adecuadamente tratados en las áreas anteriores? ¿Qué significado tienen los logros en los niveles local, nacional y regional, y en ellos hubo influencia de factores contextuales?

El cuadro 1 (abajo) contiene un listado de las preguntas más detalladas con respecto a la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de los logros obtenidos.

---

<sup>3</sup> Por motivo de priorización ha sido excluido de la evaluación el tema de microfinanzas.

**Cuadro 1: Criterios de Evaluación y Preguntas Relevantes**

<b>Criterios</b>	<b>Preguntas</b>
<b>a. Pertinencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuáles supuestos (teorías de cambio) habían detrás de la posición estratégica de ON y la selección correspondiente de los diferentes tipos de contrapartes?</li> <li>▪ ¿Fueron ajustados los supuestos del Programa LAC con vista en los cambios en la región o en ON / OI?</li> <li>▪ ¿Los propósitos y objetivos del Programa y de los proyectos son adecuados para enfrentar los problemas apremiantes en Centro- y Suramérica?</li> <li>▪ ¿Fue pertinente y consistente el diseño de los proyectos dado el contexto político y económico?</li> <li>▪ ¿Cómo fue el comportamiento de los factores externos en el Programa y los proyectos?</li> <li>▪ ¿Cuál es el grado de apropiación de los proyectos por parte de las contrapartes en la Región y otros partícipes?</li> </ul>
<b>b. Eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿De qué manera los proyectos lograron sus objetivos o ha actuado para poder esperar que se los logre en su vida útil remanente?</li> <li>▪ ¿Los proyectos han alcanzado el número esperado de actores meta (es decir, instituciones públicas, privadas, organizaciones de productores, actores de la sociedad civil)? En específico, ha habido un aumento significativo en el número de participantes femeninas?</li> <li>▪ ¿Cuál ha sido el desempeño de las contrapartes en cuanto a los resultados proyectados para el Programa LAC?</li> <li>▪ ¿Qué problemas más importantes se presentaron (administrativos, operativos, financieros, políticos, macroeconómicos y otros) y qué medidas tomó la contraparte para analizar y remediarlos?</li> <li>▪ ¿Puede emitirse una valoración sobre las actividades de los proyectos y del Programa que hayan conducido a que se logren los principales objetivos?</li> <li>▪ ¿Qué factores internos y externos han ejercido influencia en el quehacer de los proyectos: actores externos (las autoridades), las contrapartes y otros partícipes?</li> </ul>
<b>c. Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿En qué medida se han convertido los recursos e insumos de los proyectos en resultados perceptibles?</li> <li>▪ ¿Cómo resulta el análisis de costo/beneficio de la entrega de los servicios y la eficiencia con la cual los proyectos los entregó?</li> <li>▪ ¿Cómo ha sido la calidad de coordinación y/o participación de los responsables de los proyectos, de las autoridades locales, de organizaciones de productores y civiles?</li> </ul>
<b>d. Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Las contrapartes y sus partícipes podrían continuar la entrega de servicios después de acabarse el apoyo del Programa?</li> <li>▪ ¿Qué efectos de los proyectos permanecerán en el tiempo?</li> <li>▪ ¿ON y sus contrapartes formularon medidas estratégicas de sostenibilidad luego de terminarse el Programa LAC?</li> </ul>
<b>e. Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Se puede apreciar efectos de los proyectos, más allá de los producidos de los proyectos, en los niveles de bienestar económico y social en de las comunidades en las que se ha actuado?</li> <li>▪ ¿Se prevé que, de mantenerse las dinámicas instaladas a través de los proyectos, haya impactos positivos sobre los grupos meta planificados u otras comunidades no destinatarias del Programa LAC?</li> <li>▪ ¿Ha existido coherencia, complementariedad y coordinación con otras actividades e iniciativas en el mismo sector de la intervención?</li> </ul>
<b>Género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuál ha sido el desempeño de las contrapartes en cuanto a los temas del semáforo de género? ¿Cuáles de las 8 preguntas del semáforo de género han recibido mayor número de respuestas negativas? ¿Por qué?</li> <li>▪ ¿Cuál ha sido el desempeño de ON y las contrapartes en la justicia de género? (transformación hacia una mayor equidad de género, posición económica y política de la mujer, seguridad física, derechos).</li> <li>▪ ¿Qué ha sido el aporte de la política de género (con las tres estrategias: alto, muévase, liderazgo transformativo) en la región en general y en específico, en el logro de los resultados del programa LAC?</li> </ul>

## **Annex 2: Oxfam Novib's aims and strategic change objectives**

### AIM 1. Right to a sustainable livelihood

#### **SCO 1.1: Food and income security.**

People living in poverty will achieve food- and income security as well as greater protection of, and control over, the natural resources on which they depend.

#### **SCO 1.2.1 Employment-based livelihoods**

"People living in poverty will achieve access to secure paid employment, dignified working conditions and labour rights".

#### **SCO 1.2.2 Trade and markets**

"People living in poverty will be empowered to participate in and benefit from markets".

#### **SCO 1.3 Climate Change**

“People living in poverty will be less at risk from the impact of climate change and have an effective voice in reducing related inequality and achieving energy equity.”

### AIM 4. Right to be heard

#### **SCO 4.1: Social and political participation.**

Marginalized people will achieve their civil and political rights; will have an effective voice in influencing decisions affecting their lives; and will gain the moral support and skills they need to exercise these rights.

### AIM 5. Right to an identity: gender and diversity

#### **SCO 5.1: Gender Equity**

“Women and girls will enjoy equal rights and status as men and boys.”

#### **SCO 5.2: Gender Violence Reduction**

“A significant reduction in the number of women and girls who experience violence.”

## **Anexo B: Composición equipo**

**Drs Hans Nusselder** (Team Leader) Economist and sociologist with more than 15 years experience in the coordination and implementation of research projects and evaluation in development themes in three continents. His thematic specializations include: (1) public politics- local, national and regional level-directed to food security rural sector with indigenous communities and environmental development (2) formulation and evaluation of programs, organizations and international institutions (3) development and application of socio-economic investigation methodologies on impact of (non-)financial services for poverty eradication.

**Drs Bob Van der Winden** holds a master degree in Public Administration and Organisational Sciences. He has a long experience in civil society topics related to practice, management and International Cooperation settings regarding support to non-state actors. He has worked in evaluation research and advice, with a track record on innovative approach (including publications) and practical implementation in the organization of 'fourth generation evaluation' methodology, leading several evaluations, and implementing several 'third party' evaluations as evaluator. Other thematic specializations are capacity building, human rights and media.

**Drs Rosien Herweijer** has a master in Development Economics. She is an experienced manager of not-for-profits organizations. She gained experience gained as director of the Euforic cooperative and PSO – Capacity Development, and as manager and team-leader in SNV and UNDP. She is an excellent facilitator of training, learning and assessment processes and has broad expertise in change management and organizational development, particularly human resource development, strategic development and resource mobilization.

**Drs Luis Samandu** holds a degree in Social Anthropology from the Katholieke Universiteit Nijmegen and has worked for several decades in the field of civil society development and institutional development. With Uruguayan nationality, but working mainly in the Meso-American Isthmus, he is thoroughly familiar with the socio-political context of the majority of the countries covered in the evaluation. His professional specialisations include the formulation of institutional strategies for sustainability, monitoring and evaluation of intra-organizational reform, as well as the national and regional policies to strengthen the rule of law in Central America. Support and compromise mechanisms among civil society entities have been routinely covered in his professional assignments carried out for numerous European development agencies.

**PhD. Stervin Alexis** is a Civil Engineer from the Institut Supérieur Technique d'Haiti, obtained his Ph.D. degree in Global Change and Sustainable Development from the University Alcalá Henares in Madrid. He has fifteen years of experience in formulation, management and monitoring of plans, programmes and projects in regional, local and rural development, social infrastructures, natural resource management and support to organization building. He specialized in local development processes, natural resource management, risk prevention and management and disaster relief. These areas include assignments in basin and territorial planning, research in tropical ecosystems and assessment of natural and anthropogenic

impact. He studied the effects of climate change, pollution and habitat fragmentation in the course of long-term consultancies and research in various Caribbean countries.

**Drs Marije van Lidth de Jeude:** has a Bs in Commercial Economy, and a MSc in Social Anthropology. She has a professional record of more than ten years in rural and urban sector development, in particular with multi- and bilateral donor-agencies, governmental institutions, producer cooperatives, small enterprises and other civil society stakeholders. Her specializations include (1) project management, with a focus on final and mid-term evaluations but also formulation and implementation and (2) Qualitative and quantitative methodologies of investigation related to poverty, gender, socio-economic vulnerable populations (specifically migrants and indigenous people), financial and business development services for SME.

**MSc. Ariana Araujo Resenterra:** anthropologist from the University of Costa Rica and Master in Development Studies, with specialization in Local and Regional Development from the Institute of Social Studies in The Hague (ISS). She has wide knowledge and professional experience in the field of local and regional development, natural resource management, gender, agriculture, and in the formulation, implementation and evaluation of projects. Her professional experience includes also the analysis of policies of development and in programs finance by the international cooperation or governments. She has become specialized in processes of action-research with participatory methodologies with diverse social groups and organizations in the contexts of the Central American region.

**MSc. Angelica Ramirez:** agro-economist from Zamorano University in Honduras, with more than 5-year experience in socioeconomic monitoring, evaluation and research for development projects in Central America. Her thematic specializations include: (1) Management of quantitative and qualitative methodologies for monitoring (2) Experience in elaboration of applicable research instruments for socio-economic evaluations and studies (3) field experience in collecting and analyzing primary and secondary data from different actors.

**MSc. Alejandra Camejo:** researcher with more than 13 years of experience in topics related to identity, cultural patrimony and local development, so as project implementation in Uruguay. She has ample experience in social and qualitative analysis in rural and urban regions, institutional strengthening of local governments and social organizations and governability. She has worked in Latin America and in Africa with organizations such as the World Bank and UNDP. Currently she is also a teacher in development related courses at university level in Uruguay.

**Anexo C: Listados de entrevistados y participantes en talleres****Listados de entrevistas y grupos focales Meta 1****Tabla 1: Entrevistas organizaciones**

Organización	Nombre	Puesto
CEDEP, Perú	Emma Zevallos Aguilar	Jefa Unidad Planificación y Políticas Institucionales
CEDEP, Perú	Federico Velarde	Presidente del Consejo Directivo
ECOLOGICA, Perú	Fernando Alvarado	Presidente
FOVIDA, Perú	Roelfien Haak	Presidenta del Consejo Directivo
FOVIDA, Perú	Marta Cuentas	Directora ejecutiva
IDESI, Perú	Alicia Hidalgo	Gerente General
IDESI, Perú	Carlos Paredes	Gerente servicios financieros
IDESI, Perú	José Durant	Gerente servicios competitividad Regional
LABOR, Perú	Américo Quiroga Flores	Gerente Administrativo
LABOR, Perú	Edwin Guzmán	Coordinador de Proyectos
LABOR, Perú	Yrasema Pacheco Mena	Promotora
LABOR, Perú	Karla Castillo	Promotora
LABOR, Perú	Jorge Bejar	Director oficina Arequipa
LABOR, Perú	Dennis Rojas	Promotor
LABOR, Perú	Anthony Jo Noles	Director Ejecutivo
INCA, Perú	Anibal Pino	Ex director INCA-Cusco
PLADES, Perú	Juan Carlos Vargas	Director Ejecutivo
Municipio Apurímac	Hugo Rojas	Consultor independiente
Embajada Real, Lima	Ellen Hoog	Encargada Cooperación Técnica
AIPE, Bolivia	Crips Patricia Bustamante	Vicepresidenta
CEDLA, Bolivia	Carlos Flores	Director administrativo

**Tabla 2: Entrevistas miembros de grupos meta**

País	Nombre	Ocupación
Moquegua, Perú	Freddy Benavides	Agricultor y miembro asociación de productores ecológicos
Moquegua, Perú	Alfonso Nina	Miembro de Asociación de agricultores de Torata
Moquegua, Perú	Segundo Perca	Líder comunitario
Moquegua, Perú	Francisco Catacorra	Productor alpaquero,
Ilo, Perú	Luis Carlos Naupaz	Dirigente comité de vigilancia
Ilo, Perú	Alejandro León	Representante sociedad civil en Mesa de Diálogo Minería
Arequipa, Perú	Dora Guillen	Consultora y ex regidora municipal

**Tabla 3: Participantes taller Lima Perú (25-10-10)**

Nombre	Organización, País	Puesto
1. Edwin Guzmán Espezúa	LABOR	Coordinador de Proyectos
2. Américo Quiroga Flores	LABOR	Gerente Administrativo
3. Silvia Wu Guin	GRUPO ECOLOGICA PERU	Jefe de proyectos
4. Gabriela Palomares Ávila	GRUPO ECOLOGICA PERU	Técnico
5. Fernando Alvarado	GRUPO ECOLOGICA PERU	Presidente
6. Martha Cuentas	FOVIDA	Directora ejecutiva
7. Emma Zevallos Aguilar	CEDEP	Jefa de unidad de planificación y políticas institucionales
8. Patricia Bustamante Salazar	AIPE	Vicepresidenta
9. Carlos Flores	CEDLA	Director administrativo
10. Lorenzo Soliz Tito	CIPCA	Director
11. Pamela Cartagena	CIPCA	

**Listado de entrevistas y grupos focales para Meta 4****Tabla 4: Entrevistados Meta 4**

Organización	Nombre	Puesto
Bento Rubião	Valério da Silva	Coordinador de proyecto
Bento Rubião	Ricardo de Gouvea Correa	Coordinador Ejecutivo
Polis	Adriano Borges Ferreira Costa	Coordinador de proyecto
Polis	Anna Luiza Salles Souto	Equipo coordinación ejecutivo
Imaflora	Roberto Palmieri	Coordinador Políticas Publicas
Caatinga	Giovanne H. S. Xenofonte,	Coord. programa políticas públ. y común.
SOS Corpo	Eleny Xavier Marinho	
Católicas pelo Direito de Decidir	Rosangela Aparecida Latib	Coordinadora violencia mujeres
Católicas pelo Direito de Decidir	Regina	coordinadora general)
Rede Mulher de Educacao	Vera Vieira	Coordinadora ejecutiva
Capina	Ricardo Bebbiano Costa	Coordinador
Capina	Baia Lobato	Formación, comunicación
Faces do Brazil	Vanessa Moreira Sígolo	Secretaria ejecutiva adjunta
Faces do Brazil	Edson Ferreira Marinho Da Silva	Miembro del consejo de gestión
IDEC	Lisa Gunn	Coordinadora ejecutiva
Centro de Cultura Luiz Freyre	Andre Araripe	Coordinador de programas
FASE	Jorge Eduardo Durao	

**Tabla 5: Participantes del grupo focal Meta 4, Antigua**

País	Institución	Participantes
Nicaragua	Puntos de Encuentro	Irela Solórzano
Nicaragua	Puntos de Encuentro	Martha Juárez
Guatemala	ASDECO	Josefa Xiloj
México	FRAYBA	Diego Cadenas Gordillo
México	FRAYBA	Dora Roblero
México	CNDH	Julio Rosales
Guatemala	SERJUS	Miguel Ramirez
Guatemala	SERJUS	Lidia Villagrán

**Tabla 6: Participantes del grupo focal Meta 4, Lima**

País	Institución	Participantes
BRASIL- SAO PAULO	IMAFLORA	Roberto Hoffmann Palmieri
Brasil- Recife	CAATINGA	Giovanne H. S. Xenofonte
Brasil- Recife	CAATINGA	Erasmus Correia Rodrigues
BRASIL- RECIFE	SOS CORPO	Eleny Xavier Marinho
BRASIL- RECIFE	FACES DO BRASIL	Edson Marconi Ferreira Marinho Da Silva
BRASIL- RIO DE JANEIRO	CAPINA	Ricardo Bebianno Costa
BRASIL- RIO DE JANEIRO	AS-PTA ASSESSORIA E SERVIÇOS A PROJETOS EM AGRICULTURA ALTERNATIVA	Gabriel Bianconi Fernández
BRASIL- RIO DE JANEIRO	Fundação CDDH Bento Rubião	Valério da Silva
BRASIL- RIO DE JANEIRO	CAPINA	Rosana Baia Lobato
BRASIL- SAO PAULO	INSTITUTO POLIS	Adriano Borges Ferreira Costa
BRASIL- SAO PAULO	CATOLICAS PELO DIREITO DE DECIDIR DO BRASIL	Rosangela Aparecida Latib
BRASIL- SAO PAULO	FACES DO BRASIL	Vanessa Moreira Sígolo



**Listado de entrevistas y grupos focales para Meta 5****Tabla 7: Personas entrevistadas en organizaciones**

<b>Organización</b>	<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>
GREGORIA APAZA	Cecilia Enríquez	Directora Ejecutiva
Centro Juana Azurduy	Carmen Pareja	Presidenta Asamblea asociadas
Centro Juana Azurduy	Frida Baldivieso	Administradora
OJM	Julieta Montaña	Directora
OJM	María Teresa Cabero	Administradora
Flora Tristán	Gaby Cebaños	Directora
Flora Tristán	Blanca Fernández	Presidenta y coordinadora programa de desarrollo rural
CALANDRIA	Lourdes Sandoval	Directora Programa comunicación, salud y medio ambiente
CALANDRIA	Tomy Ravines Burga	Directora programa equidades cambio social
CALANDRIA	Tatiana Acurio	Unidad de proyectos
CCA	Osvaldo Álvarez	Responsable de Área Financiera
SISMA	Claudia Mejía	Directora
Comisión Juristas	Ana María Díaz	Sub-Directora de Investigación
SIPAM	Diana García	Asistente Dirección
SIPAM	Alejandría García	Encargada del programa de mujeres y VIH
SIPAM	María Teresa Juárez	Líder de Proyecto, Responsable de los programas de radio y redes sociales en internet
SIPAM	Maru Eugenia Chávez	Programa de comunicación radiofónica
SIPAM	Samantha Mino	Coordinadora del programa de jóvenes, sexualidad y derechos
CIAM	Esperanza Hernández	área contable
CIAM	Gladys Alfaro	responsable área de proyectos
CIAM	Marta Mendoza	Escuela alternativa
CIAM	Guadalupe Hernández	responsable del área administrativa
CIAM	Elia Comabella	área de proyectos
CDMC	Rosa López Santis	Promotora y defensora popular.
CDMC	Alma Padilla García	Coordinadora
CDMC	Flor de Jesús Pérez Ramírez	área de formación y responsable de la sede en Yajalon, zona norte de Chiapas
CDMC, COFEMO y consultora	Mercedes Olivera Bustamantes	Fundadora de CIAM, CDMC, Feminario y varias organizaciones. Además, es consultora.
COFEMO y Programa de participación social de Chiapas	Guadalupe Cárdenas	Coordinadora operativa de red de organizaciones del programa de participación social en Chiapas. Socia de COFEMO
FRAYBA	Diego Cárdenas Gordillo	Director
FRAYBA	Dora Roblero	Coordinadora del área de administración
FRAYBA	Rosa Estella Rodríguez	encargada de la parte de solidaridad del área de sistematización e incidencia,
FRAYBA	Pedro Faro Navarro	coordinador del área de sistematización e incidencia y parte del equipo de conducción
FRAYBA	Marcelino Hernández y Gómez	parte del equipo Zona Norte donde acompaña procesos y caso
FRAYBA	Begoña Arretxe	Responsable de procuración de fondos y PME
GAM	Carmen Miguel	Responsable de Género
Puntos de Encuentro	Martha Juárez	Co-directora ejecutiva
Puntos de Encuentro	Irela Solorzano	Co-directora ejecutiva
MEC	Otilio Velásquez	Contador
MEC	Martha Sandino	Directora departamental Estelí
ASDECO	Josefa Xiloj Tol	Directora Ejecutiva
ASDECO	Zoila Evelina Calel	Sub-directora Ejecutiva
Consultora ON	Gabriela Sánchez	Actualmente profesora e investigadora en el Instituto Mora en el área de investigación en cooperación internacional y desarrollo.
Consultor ON	Elio Villaseñor	Actualmente director Iniciativa Ciudadana
CCAJAR	Alirio Uribe Muñoz	Director Ejecutivo
CCAJAR	Katia Urteaga Villanueva	Coordinadora de Proyectos

Organización	Nombre	Puesto
CCAJAR	Oswaldo Álvarez	Encargado de Administración
Red Nacional de Mujeres	Beatriz Quintero	
Red Nacional de Mujeres	Gloria Tabón	Feminista, milita en el movimiento de paz
CINEP - Centro de Investigación y Educación Popular Bogotá	Camilo Borrero	Representante
Corporación Viva la Ciudadanía - red de ONG's	Antonio Madariaga	Representante
SISMA Mujer	Valentina Zuloaga	Profesional de Dirección
	Miguel Serrano	Economista Agrónomo, consultor independiente (evaluó SISMA)
SISMA-Mujer	Claudia Mejía Duque	Directora Ejecutiva
SISMA-Mujer	Liliana Rocío Chaparro Moreno	Coordinadora Are Acceso a Justicia
SISMA-Mujer	Sofía	Beneficiara programa SISMA, líder de grupos mujeres desplazadas del Choco
Comisión Colombiana de Juristas	Lina María Pinilla	Jefe Oficina Planeación y Gestión de Recursos
Comisión Colombiana de Juristas	Natalia Hernández García	Asesora Oficina Planeación y Gestión de Recursos
Comisión Colombiana de Juristas	Astrid Orjuela Ruiz	Abogada Área de Promoción y Debates
CLADEM	Norma Enríquez	Coordinadora Regional (hasta 31-12-2010)
CLADEM-Ecuador	Azucena Soledispa	Coordinadora Nacional, Miembro del Comité de Gestión de CLADEM desde inicios de 2009
CLADEM	Elba Beatriz Núñez Ibáñez	Coordinadora Regional (a partir 1-1-2011)
Red de Salud de las Mujeres Latinoamericanas y el Caribe, RSMLAC	Andrea Aranda	Coordinadora administrativa(organización que implementa Campaña We Can)
CLADEM Perú	Roxana Vásquez Sotela	Responsable de Programa de Formación Integral
CLADEM Perú	Silvia Erazo	Responsable de Unidad Administrativa
CLADEM Perú	Verónica Aparcanes	Asistente de unidad administrativa y seguimiento de proyectos, y comunicaciones
DEMUS	María Ysabel Cedano	Miembro del Comité de Gestión de CLADEM, representa a DEMUS frente al CLADEM Perú. Responsable de Línea Legal DEMUS.
Comisión Colombiana de Juristas	Ana María Díaz	Subdirectora Área de Investigación

Tabla 8: Grupo Focal Perú

País	Organización	Nombre
Bolivia- Coch.	OF. JURIDICA PARA LA MUJER	María Teresa Cabero Calatayud
Bolivia- Coch.	OF. JURIDICA PARA LA MUJER	Rosa Julieta Montaña Salvatierra
Bolivia- La Paz	CIPCA	Ruth Pamela Cartagena Ticona
Bolivia- La Paz	CIPCA	Lorenzo Soliz
Bolivia- La Paz	CENTRO GREGORIA APAZA	Cecilia Enríquez
Bolivia- Sucre	CENTRO JUANA AZURDUY	Carmen Pareja Vargas de Huls
Bolivia- Sucre	CENTRO JUANA AZURDUY	Frida Baldvieso Montaña de Bedregal
Brasil	Católicas	Rosangela Aparecida
Brasil	SOS Corpo	Eleny Xavier
Chile	DOROS	Manuel Razorto
Chile- Santiago	GENERA	María Eugenia Díaz Mujica
Chile- Santiago	RED DE SALUD DE MUJERES	Andrea Aranda Orbenes

País	Organización	Nombre
Chile- Santiago	RED PUENTES	Patricio Duran Elicer
Chile- Santiago	SISMA MUJER	Claudia María Mejía Duque
Chile- Santiago	COMISION DE JURISTAS	Ana María Díaz
Chile- Santiago	COLECTIVO DE ABOGADOS	Osvaldo Álvarez Martínez
Perú	AIDSESEP-FORMABIAP	Fernando García
Perú-Lima	CALANDRIA	Lourdes Sandoval Campos
Perú-Lima	FLORA TRISTÁN	Gaby Cevasco

**Tabla 9: Grupo focal Guatemala (18/10/2010)**

Nombre	Organización, País	Puesto
1. Carmen Miguel	GAM, Guatemala	Responsable de Genero
2. Elba García Sierra	SIPAM, México	Programa Mujeres y VIH
3. María Teresa Juárez	SIPAM, México	Líder de Proyecto
4. Irela Solorzano	Puntos de Encuentro, Nicaragua	Co-directora ejecutiva
5. Martha Juárez	Puntos de Encuentro, Nicaragua	Co-directora ejecutiva
6. Hilda Ramírez	FAT, México	Coordinadora Nacional
7. Patricia Juan	FAT, México	Coordinadora Nacional
8. Diego Cadenas	FrayBa, México	Director
9. Dora Roblero	FrayBa, México	Administradora
10. Otilio Francisco Velásquez Benedith	MEC, Movimiento de Mujeres Trabajadoras y Desempleadas María E. Cuadra, Nicaragua	Finanzas
11. Martha Sandino	MEC, Nicaragua	Miembro del Consejo de Dirección, Directora departamental Estelí
12. José A. Caballero	CETAMEX, México	Coordinador Red Maya
13. Gudelia Aguilar Ortiz	SER, Mixe, México Servicios del Pueblo Mixe, A.C.	Administradora
14. José Pablo Antonio	SER, Mixe, México Servicios del Pueblo Mixe, A.C.	Jurídico
15. Josefa Xiloj Tol	ASDECO, Guatemala	Dirección Ejecutiva
16. Zoila Evelina Calel	ASDECO, Guatemala	Sub Directora

A.C. = Asociación Civil (México)

**Tabla 10: Grupo focal con miembros grupos de SIPAM: Grupo MUFEV (30/10/2010)**

Nombre	Edad	Sexo
Susana Molina	51	Femenino
Carolina Núñez	60	Femenino
Silvia Valdez	53	Femenino
Eva Díaz de León	51	Femenino
Gabriela Cortez	41	Femenino
Juana Guzmán	32	Femenino

**Tabla 11: Entrevistas con miembros de FRAYBA y CDMC (06/11/2010)**

Nombre	Sexo	Comunidad / organización
Francisca González Gutiérrez	Femenino	Promotora Comité de DDHH Oralia Morales
Roberto Ortiz Velásquez	Masculino	Promotor Comité de DDHH Oralia Morales
Dona Rosa	Femenino	
Catarina Pérez	Femenino	Organización Las Abejas, Acteal, Chinaloa

**Anexo D: Lista de contrapartes de Oxfam Novib evaluadas**

		<b>País/Región</b>	<b>Meta 1</b>	<b>Meta 4</b>	<b>Meta 5</b>
1.	Oxfam GB	ALA	V		
2.	Oxfam GBL	ALA	V		
3.	Intermon	ALA	V		
4.	PIDDH	ALA		V	
5.	CATOLICAS	ALA			V
6.	CLADEM	ALA			V
7.	Fundación RSMLAC	ALA			V
8.	Tomas Katari	BOL	V		
9.	PROAGRO	BOL	V		
10.	AIPE	BOL	V		
11.	CEDLA	BOL	V		
12.	CIPCA	BOL	V	V	V
13.	CIAC	BOL		V	
14.	UNITAS	BOL		V	
15.	Gregoria Apaza	BOL		V	V
16.	Juana Azurduy	BOL			V
17.	OJM	BOL			V
18.	CAPINA-COO	BRA	V	V	
19.	AS PTA	BRA	V	V	
20.	IBASE	BRA	V	V	
21.	FASE	BRA	V	V	
22.	CAATINGA	BRA	V		
23.	IMAFLOA-I	AMA-BRA	V		
24.	Polis-Inst.	BRA		V	
25.	IDEC	BRA		V	
26.	INESC	BRA		V	
27.	Bento Rubi	BRA		V	
28.	REDE	BRA		V	V
29.	Luiz Freire	BRA		V	V
30.	CCA	COL		V	V
31.	CCJ	COL		V	V
32.	SISMA	COL			V
33.	CDRO	GUA	V		
34.	AVANCSO	GUA	V		
35.	ADISA	GUA	V		
36.	ASDECO	GUA	V		V
37.	SERJUS	GUA		V	
38.	Munikat	GUA		V	
39.	GAM	GUA		V	
40.	Casa Alianza	GUA		V	
41.	MNDH	GUA		V	
42.	SOLAR	GUA		V	
43.	Nuevos Horizontes	GUA			V
44.	FAT	MEX	V		
45.	CAMPO	MEX	V		
46.	COMERCIO	MEX	V		
47.	CNOC	MEX	V		

48.	ENLACE	MEX	V		
49.	Rostros y Voces	MEX	V	V	
50.	Fray Bartolomé	MEX		V	V
51.	CIDECI	MEX			V
52.	CIDHAL	MEX			V
53.	COFEM	MEX			V
54.	CIAM	MEX			V
55.	CCDMCH	MEX			V
56.	SIPAM	MEX			V
57.	ADDAC	NIC	V		
58.	CIPRES	NIC	V		
59.	FURCA	NIC	V		
60.	CESADE	NIC	V		
61.	CENIDH	NIC		V	
62.	CEJUDHCAN	NIC			V
63.	MEC	NIC			V
64.	Puntos de Encuentro	NIC			V
65.	CMM	NIC			V
66.	IDESI	PER	V		
67.	INCA	PER	V		
68.	PLADES	PER	V		
69.	MEDA	PER	V		
70.	LABOR	PER	V	V	
71.	FOVIDA	PER	V	V	
72.	CEDEP	PER	V	V	
73.	IDL	PER		V	
74.	Flora Tristán	PER			V
75.	AIDSESP	PER			V
76.	CALANDRIA	PER			V
77.	SEHAS-SERV	URB		V	

### Anexo E: Cronograma de las actividades de la Evaluación

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Semana en 2010			27-9	4-10	11-10	18-10	25-10	1-11	08-11	15-11	22-11	29-11	6-12	13-12	20-12	27-12	3-1	10-1	17-1
Tema	Encargad@	Auxiliar Intern@																	
<b>A. Estudio de escritorio</b>	Nusselder	Ramirez	15																
a. Seguridad Alimentaria	Alexis	Ramirez	8																
b. Democratización y DH	Samandú	Van de Winden	8																
c. Violencia de género y DSR	Herweijer	Van Lidth de Jeude	8																
<b>B. Encuentros con contrapartes e interlocutores</b>	Herweijer	Ramirez	29																
<b>C. Estudios de caso</b>	Nusselder	Van de Winden																	
a. Seguridad Alimentaria	Alexis	Ramirez	10																
b. Democratización y DSR	Samandú	Van de Winden	10																
c. Violencia de género y DSR	Herweijer	Araujo	10																
d. Marco de Evaluación de Relevancia	Nusselder	Herweijer																	
<b>D. Informe final</b>	Nusselder	Araujo	Escritorio 15/10      Encuentro con contrapartes 5/11      Borrador 6/12      Final 22/12																
a. Seguridad Alimentaria	Alexis	Ramirez	Escritorio 8/10      Caso 19/11																
b. Democratización y DH	Samandú	Van de Winden	Escritorio 8/10      Caso 19/11																
c. Violencia de género y DSR	Herweijer	Van Lidth de Jeude	Escritorio 8/10      Caso 19/11																
<b>E. Talleres (interno y con Cté. Rector)</b>			7-11      15-12																

