



**ANEXO "A"**  
**CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES POR**  
**RESULTADO/PRODUCTO**  
**No. 041/2012**

**TERMINOS DE REFERENCIA**

**EVALUACIÓN EXTERNA**  
**"BUENA GOBERNABILIDAD PARA NICARAGUA: APOYO A LA**  
**INSTITUCIONALIDAD DEMOCRÁTICA"**

***ANTECEDENTES***

En el marco del Acuerdo de Contribución firmado entre la Delegación de la Unión Europea (UE) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que entró en vigor el 1º de julio 2010 y termina el 31 de diciembre 2012, se financiaron los siguientes componentes del "Programa de Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática" (PFID):

i) Apoyo a la Asamblea Nacional para los procesos de formación y reforma de leyes, así como para el seguimiento a la implementación de las leyes ya existentes, fortaleciendo la capacidad institucional a cumplir con las leyes existentes, mejorando los mecanismos de divulgación de las leyes y de la participación de la ciudadanía en los procesos legislativos, brindando asistencia técnica a las correspondientes Comisiones Parlamentarias y a la Unidad Técnica de Género para fortalecer sus estructuras organizacionales y en sus esfuerzos iniciales de incorporar el enfoque de género en la labor legislativa.

ii) Apoyo al proceso de formación de liderazgo joven por medio de diversos mecanismos, para el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y participación política de jóvenes destacados en organizaciones civiles y políticas de la sociedad nicaragüense.

Así, el PFID permite no sólo el fortalecimiento y modernización de la Asamblea Nacional en el ejercicio de sus funciones de representación democrática y vínculo con la ciudadanía, sino también la potenciación e involucramiento de la juventud nicaragüense como actor clave en el propio proceso de desarrollo del país, incidiendo en la elaboración de políticas públicas que les permitan contar con un desarrollo humano sostenible.



## Asamblea Nacional

Desde el año 2002, el PNUD ha apoyado diversas iniciativas para contribuir a la institucionalidad democrática del país, siendo una de las más importantes el Proyecto de Modernización de la Asamblea Nacional (2003-2008).

Con la primera fase (2003 – 2008) del proyecto “Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe”, se alcanzaron resultados importantes en la Asamblea Nacional, destacando la elaboración de su Ley Orgánica y otras normativas internas, lo que mejoró su funcionamiento, generó estabilidad a corto plazo y brindó prioridad al trabajo de las comisiones parlamentarias con temas vinculantes a los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Sobre la base de los resultados alcanzados en este proyecto, nace en 2008, el “Programa de Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática” (PFID) con el propósito de contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales del Sistema Político y del Estado en sus funciones de representación ciudadana, aportando a un sistema y cultura política ética, transparente y equitativa y desarrollando un sistema democrático que promueva políticas públicas y forme líderes que se ajusten a principios éticos, transparentes, equitativos y respetuosos de los derechos humanos.

El PFID lo integran tres grandes componentes de trabajo basado en el criterio de fortalecer los principales actores nacionales, regionales y locales de la representación política ciudadana: las instituciones legislativas y los partidos políticos legalmente constituidos y con representación en estas instituciones legislativas, fortaleciendo a la población en el ejercicio de su ciudadanía. El componente uno del PFID se constituye en una segunda fase de apoyo para la continuidad del proceso de modernización emprendido por la Asamblea Nacional, que para ese período cuenta ya con una planificación estratégica trianual.

La segunda fase del apoyo a la modernización de la Asamblea Nacional da continuidad a los esfuerzos emprendidos a partir del 2002. Así, el Componente Uno del PFID tiene como objetivo el fortalecimiento de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Atlántica Norte y Sur en el ejercicio de sus funciones de representación y vínculo con la ciudadanía, así como la generación del marco normativo para el desarrollo del país y su relación con los otros poderes del Estado, por lo que se desprenden las siguientes líneas de acción:



- i. Mejorar la calidad en el proceso de formación de la ley en la labor legislativa.
- ii. Fortalecer el desarrollo organizacional y de gestión de la Asamblea Nacional con perspectiva de género.
- iii. Contribuir al establecimiento de mecanismos de atención y relaciones de la Asamblea Nacional con otros Poderes del Estado.
- iv. Promover la efectiva participación de la ciudadanía para una buena gestión y diseño de políticas públicas.
- v. Apoyar a los Concejos Regionales en el ejercicio de sus funciones de representación y vínculo con la ciudadanía, de generación de normas para el desarrollo de la Costa Atlántica Norte y Sur y su articulación con el Estado Nacional.

La línea base de la Asamblea Nacional al iniciar este proyecto es la siguiente: i) Se ha creado un Sistema de Información que ha permitido darle seguimiento al proceso de formación de la ley; ii) se ha fortalecido el trabajo legislativo mediante el ordenamiento y publicación de 32 años de Normativas de la Legislación Nicaragüense; iii) se ha capacitado a las distintas bancadas parlamentarias, los asesores y personal técnico en el tema de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y iv) se ha avanzado en lograr una labor legislativa con enfoque de género a través de la Unidad Técnica de Género (UTG) creada para tal fin en 2009.

Aunque es una iniciativa todavía en desarrollo, el proyecto ha contribuido a mejorar la interrelación de la Asamblea Nacional con la ciudadanía, a la formulación e implementación de una Estrategia de Comunicación y a la reorganización y potenciamiento de la Oficina de Participación Ciudadana, todo lo cual facilita la divulgación del quehacer legislativo hacia la ciudadanía y su inter-relación con la misma.

Con respecto al apoyo a los Consejos Regionales, se ha avanzado no sólo en la creación de capacidades, sino también con su incorporación en los distintos procesos políticos de consulta, tal es el caso, a modo de ejemplo, de la aprobación del Presupuesto General de la República. En 2007 se firmó el primer convenio inter-institucional entre los Consejos Regionales de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe y la Asamblea Nacional, el cual se renovó en noviembre 2012.

### Fortalecimiento del Liderazgo Político en la Juventud Nicaragüense

El desarrollo humano, en sus distintas formas y niveles, requiere de líderes conscientes, capaces de formar visiones, estrategias y programas desde y



para el ser humano, de liderar procesos y organizaciones, de asumir la responsabilidad de los resultados de las iniciativas que se generen y de integrar a otras personas en las dinámicas de fortalecimiento y desarrollo de un liderazgo más inclusivo. De ahí, lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio 2015 (ODM) depende de las cualidades de los líderes en los distintos niveles organizativos y de sus capacidades de fortalecer una amplia participación en la sociedad.

En el marco de la consolidación de la democracia y el fortalecimiento del Estado de Derecho para el Desarrollo Humano, el PNUD ha estado contribuyendo a la participación y el desarrollo de capacidades de líderes juveniles de partidos políticos y de organizaciones de la sociedad civil a través del proyecto denominado "Apoyo al Fortalecimiento del Liderazgo Político en la Juventud Nicaragüense". Como parte de este proceso, se diseñó la "Escuela de Liderazgo Juvenil" (ELJ) con el objetivo de fortalecer las capacidades de liderazgo y la participación política de los jóvenes en las estructuras juveniles de los partidos políticos y de las organizaciones de la sociedad civil.

El objetivo general de la ELJ es fortalecer las capacidades de liderazgo y la participación política de los jóvenes en las estructuras juveniles de los partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil, potenciando sus capacidades y contribuir así a desarrollar un liderazgo incluyente, ético y responsable ante la ciudadanía. De ahí se desglosan las siguientes líneas de acción:

- i. Formar nuevas generaciones de líderes jóvenes sobre participación y liderazgo democráticos e incluyentes en una entidad académica nacional;
- ii. Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento a graduados de la ELJ para la construcción de una agenda juvenil;
- iii. Integrar la ELJ en la oferta académica institucional permanente de la universidad implementadora del programa.

La primera fase de la ELJ, entre 2006 y 2007, fue implementada de manera directa por el PNUD. En este período se graduaron 119 jóvenes en tres generaciones, procedentes de diversos contextos académicos, regiones y municipios del país, etnias e ideologías políticas del país. Como parte de la segunda fase del Programa de Liderazgo Juvenil y con objetivo de institucionalizar la ELJ en una entidad académica nacional así apuntar a su sostenibilidad, se inició un proceso de "Institucionalización de la Escuela de Liderazgo Juvenil" a partir de febrero de 2009. En esta segunda etapa, la contraparte fue el Instituto de Administración y Políticas Públicas (IAP) de



la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). En el período 2009-2010, se desarrollaron tres generaciones, graduándose unos 118 jóvenes.

En el período 2010–2012, el PNUD está trabajando en la institucionalización del Programa de Liderazgo Juvenil con la Universidad Thomas More (UTM), tomando en cuenta las lecciones aprendidas de las experiencias anteriores. Este proceso de transición e institucionalización en la UTM requiere, entre otras cosas, de la delimitación de las pautas técnicas, académicas y económicas que permitan la continuidad del programa. En el 2011 y 2012 se graduaron dos generaciones de jóvenes (la VII y la VIII generación) y un total de 73 jóvenes.

Como parte del proceso de institucionalización, el PNUD apoya y desarrolla las capacidades de la UTM para la gestión financiera y académica de la Escuela de Liderazgo Juvenil, a efectos de monitorear y acompañar adecuadamente la experiencia y garantizar que la ELJ sea integrada progresivamente a su programa académico ordinario.

Al implementar e institucionalizar la Escuela de Liderazgo Juvenil 2015 se espera:

1. Dotar y mejorar los niveles de conocimiento teóricos y metodológicos de líderes jóvenes provenientes de las diversas regiones y departamentos del país sobre diferentes temas, a saber: democracia, desarrollo humano, género, gobernabilidad democrática, sistema político y políticas públicas, para un mejor desempeño en el sistema social nicaragüense;
2. Brindar competencias técnicas y habilidades específicas para el diálogo, la negociación y el ejercicio de un liderazgo propositivo acorde con el contexto nacional y global;
3. Brindar elementos de ética política para desarrollar actitudes y valores consistentes con los desafíos y demandas del desarrollo humano sostenible;
4. Ampliar el marco referencial de la práctica política y el ejercicio de liderazgo de los participantes a través de intercambios de experiencias;
5. Mantener una participación amplia y representativa de los diferentes sub-sectores juveniles y territorios del país, con equidad de género y proporcionalidad para organizaciones políticas y sociales.

Además, se busca promover y ampliar la experiencia de la ELJ hacia otros territorios a través de las sedes departamentales de la universidad implementadora y a través de los mismos estudiantes de la ELJ, quienes reproducen sus conocimientos académicos y herramientas técnicas en sus respectivas organizaciones y comunidades (efecto multiplicador).



El PNUD ha dado seguimiento a los egresados a través de varias iniciativas propias (invitaciones a conferencias, talleres y cursos) y ha organizado varias reuniones y foros de debate con ellos. Como parte del proceso de institucionalización la UTM ha retomado este seguimiento a la red de egresados como una tarea que va más allá de impartir el curso de liderazgo y que tenga como fin crear una plataforma de intercambio de experiencias, opiniones y proyectos sociales y políticos entre los jóvenes.

### ***JUSTIFICACION***

El Acuerdo de Contribución firmado con la Unión Europea estipula la realización de una evaluación externa del apoyo programático brindado en el periodo del 2010 y 2012. Al mismo tiempo, se requiere de una evaluación final externa más amplia, dado que el Proyecto "Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional y de los Consejos Regionales" finaliza el 31 de marzo de 2013 e incluye el apoyo de la Embajada Real de los Países Bajos (2008-2012).

Ante lo expuesto, el Proyecto PNUD NIC 10-00059297 "Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional y de los Consejos Regionales" requiere contratar una consultoría externa con el propósito de mostrar los resultados, impactos, lecciones aprendidas y buenas prácticas e identificar las debilidades y fortalezas del Programa de Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática. Los objetivos y términos de referencia de esta consultoría se detallan a continuación:

### ***OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA***

1. Evaluar los resultados e impactos alcanzados por el Proyecto NIC 10-00059297 "Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional y de los Consejos Regionales" durante el periodo 2008-2012.
2. Evaluar los resultados e impactos alcanzados por la Actividad 2 "Fortalecimiento del Liderazgo Político en la Juventud Nicaragüense" del Proyecto NIC 10-00077118 "Gobernabilidad, Liderazgo y Derechos Humanos" durante el periodo 2010-2012.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA CONSULTORIA**

1. Evaluar el nivel de continuidad logrado con el PFID en relación al proyecto anterior de apoyo a la modernización de la Asamblea Nacional.
2. Evaluar el proceso de institucionalización de la escuela de Liderazgo Juvenil.
3. Evaluar y analizar la pertinencia, relevancia, eficacia y eficiencia de las dos iniciativas y su estrategia de implementación.



4. Evaluar el rol desempeñado por los actores relevantes de ambas iniciativas: Asamblea Nacional, Universidad Thomas More, jóvenes líderes, PNUD, cooperantes.
5. Identificar y sistematizar las lecciones aprendidas (positivas y negativas) y buenas prácticas de ambas iniciativas.
6. Basado en los hallazgos de la evaluación hacer recomendaciones a los dos proyectos que sirvan de punto de partida para la siguiente fase: 2013-2017.

### ***DESCRIPCION DEL ALCANCE DE LA CONSULTORIA***

En términos generales, la evaluación deberá identificar las principales lecciones aprendidas – positivas y aquellas menos positivas - con miras a recomendar mejores prácticas para la siguiente fase del proyecto: 2013-2017. La evaluación debe identificar los efectos e impactos (cambios transformacionales previstos y no previstos) alcanzados y debe incluir una valoración sobre las estrategias utilizadas y el desempeño general y específico por cada una de las líneas estratégicas empleadas por ambas iniciativas.

#### **Asamblea Nacional**

La evaluación del Proyecto NIC 10-00059297 “Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe” abarcará todo el periodo del proyecto, de mayo 2008 a diciembre 2012. El consultor/la consultora tomará en cuenta que se trata de un proyecto con una variedad de actores. A lo interno de la Asamblea Nacional, se trata de actores clave a nivel político (diputados-as) y a nivel técnico (asesores y secretarios legislativos, Unidad Ejecutora del Proyecto, personal administrativo, Unidad Técnica de Género, etc.); y a lo externo, se trata de la cooperación internacional que ha financiado el proyecto y del PNUD, como el socio estratégico principal del proyecto y movilizador de recursos. La evaluación abarcará todos los componentes del proyecto, incluyendo ambos Consejos Regionales de la Costa Caribe Nicaragüense.

Para tal fin, el consultor/la consultora hará una lectura documental, tanto de los documentos del proyecto, como de los documentos complementarios (estudios, informes, etc.) que le serán facilitados por la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP). Asimismo, llevará a cabo entrevistas a todos los niveles y con todos los actores directamente involucrados en la implementación del proyecto a lo largo de los cinco años de. Esto incluye entrevistas con los niveles político y técnico de ambos Consejos Regionales de la Costa Caribe,



así como de los oficiales de programa de PNUD en las dos oficinas de enlace del PNUD en Bilwi y Bluefields. En el caso del PNUD con sede en Managua, se realizarán entrevistas, tanto a nivel político y gerencial, como a nivel técnico de los oficiales de programa encargados del seguimiento y monitoreo del proyecto.

### Escuela de Liderazgo Juvenil

La evaluación de la Actividad 2 del Proyecto NIC 10-00077118 “Gobernabilidad, Liderazgo y Derechos Humanos” abarcará el periodo de apoyo de la Unión Europea (2010-2012). El consultor/la consultora tomará en cuenta que se trata de un proyecto con una variedad de actores, entre ellos: personal técnico y académico de la Universidad Thomas More, egresados de la ELJ, personal clave de los partidos políticos y de la sociedad civil, así como el personal del PNUD (gerencia y técnico).

Para tal fin, el consultor/la consultora hará una lectura documental, tanto de los documentos del proyecto, como de los documentos complementarios que le serán facilitados por el oficial de programas del proyecto. Asimismo, llevará a cabo entrevistas a todos los niveles y con todos los actores directamente (UTM, egresados, PNUD) e indirectamente (partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil) involucrados en la implementación del proyecto. Cabe mencionar que con los egresados, se el consultor/la consultora organizará un grupo focal con 20 personas en Managua. Para estas entrevistas y el grupo focal, el PNUD facilitará una lista de contactos. Para la evaluación de ambas iniciativas, el consultor/la consultora tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

1. Valoración del diseño de los proyectos:
  - a. Pertinencia del documento de proyecto.
  - b. Continuidad con esfuerzos anteriores.
  - c. Relevancia de la estrategia de implementación.
  - d. Sistema de monitoreo y seguimiento.
2. Valoración cualitativa de resultados y dificultades:

Presentar un análisis sobre principales resultados y dificultades debidas a factores internos y externos, incluyendo los aspectos gerenciales.

3. Valoración de las principales lecciones aprendidas:



En el ámbito de los proyectos y sobre las coordinaciones establecidas con los diferentes actores, tanto positivas como negativas.

### ***ACTIVIDADES A DESARROLLAR:***

1. Analizar toda la documentación que sustenta el proyecto.
2. Elaborar propuesta metodológica, guías de preguntas y áreas de análisis y evaluación, a aprobarse por la Unidad Ejecutora del Programa en consenso con la Oficina de País del PNUD.
3. Realizar entrevistas con todos los actores claves de los proyectos.
4. Elaborar un documento borrador.
5. Validar el borrador del informe con los actores claves de los proyectos.
6. Incorporar las observaciones al informe borrador.
7. Elaborar el informe final de evaluación.
8. Facilitar una sesión de devolución de los resultados con todos los actores clave.
9. Presentar un informe de la consultoría y sus respectivos soportes, como guías de entrevistas.

### ***RESULTADO Y/O PRODUCTO DE LA CONSULTORÍA***

Documento que sintetice con claridad los principales logros, vigos, limitantes, motivaciones, obstáculos y lecciones aprendidas durante la ejecución de ambos proyectos.

A nivel específico se espera:

1. Un documento que resuma identifique los principales hallazgos de la evaluación conteniendo: resultados y lecciones aprendidas.
2. Una matriz FODA.
3. Informe final de la consultoría con recomendaciones basadas en los hallazgos y aprendizajes de cara a una siguiente fase de los proyectos.

### ***CONTRATACIÓN, DURACIÓN, LUGAR, REQUISITOS PROFESIONALES Y FORMA DE PAGO***

La selección y contratación se realizará de acuerdo a los procedimientos y normativas del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La consultoría comprende un período no mayor de diez (10) semanas, desglosándose de la siguiente manera:



- Una semana de lectura de documentación y preparación de metodología.
- Tres semanas de trabajo de campo.
- Una semana para elaborar documento borrador y sesión de validación.
- Una semana para incorporar observaciones y elaborar informe final.
- Una semana para la preparación y realización de la sesión de devolución de la evaluación.

Perfil profesional requerido:

1. Profesional graduado en Ciencias Políticas, Ciencias Sociales o Sociología
2. Estudios especializados a nivel de maestría.
3. Experiencia mínima demostrada con cinco (5) años en evaluación de proyectos socio-políticos
4. Experiencia de cinco (5) años de trabajo en el campo de la gobernabilidad democrática y en particular con parlamentos
5. Experiencia de trabajo con equipos multidisciplinarios y multiculturales
6. Experiencia en análisis de equidad de género.
7. Conocimientos sobre sistemas parlamentarios y funcionamiento de los mismos
8. Habilidad de trabajo bajo presión
9. Habilidad para redactar informes
10. Disponibilidad para viajar a la Costa Caribe.

El pago de los servicios profesionales será asumido por el Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática (PFID), Componente 1 NIC 10-00059297 "Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional", en moneda local (córdobas) según la tasa de cambio vigente del PNUD al momento de la firma de contrato. Cabe mencionar que el consultor/la consultora debe incluir en su propuesta los gastos de viaje a la Costa Caribe.

### ***CONTRIBUCIÓN DEL CONTRATANTE***

El contratante suministrará al consultor toda la participación, información y documentación necesarias para el normal desarrollo de sus actividades, los recursos necesarios para el desarrollo de las acciones que como producto de la consultoría se definan.

