

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

#### INFORMACIÓN BÁSICA

Título de la evaluación: Evaluación Formativa Centrada en la generación de Cambios del Programa de las Consejerías de las Comunidades Educativas (2015-2020).

#### 1. ANTECEDENTES/CONTEXTO

En Nicaragua, el **Programa Nacional de Desarrollo Humano 2018-2021** define como uno de sus ejes la *Educación en todas sus formas*, y propone expresamente en el numeral 8. *Promoción del protagonismo de la comunidad educativa; los estudiantes, docentes, padres y madres de familia, destacando la promoción de valores y la seguridad humana.*

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) es la agencia de las Naciones Unidas cuya misión es la promoción y protección de los derechos de las niñas y niños y de las/los adolescentes. Se guía por lo dispuesto en la **Convención sobre los Derechos del Niño (1989)** que establece que la educación del niño *deberá estar orientada a desarrollar la personalidad y las capacidades del niño, a fin de prepararlo para una vida adulta.*

En línea con las prioridades nacionales y sectoriales, el **Programa de Cooperación CPD UNICEF – Gobierno de Nicaragua 2019-2023** establece como uno de sus componentes programáticos: **educación equitativa y de calidad**. En el marco de este componente, UNICEF contribuye a que los niños, niñas, adolescentes, familias y comunidad valoren la educación como un factor clave en su desarrollo individual, social y económico, incorporándose de forma activa en la generación de espacios formativos integrales, inclusivos y con equidad de género, en ambientes escolares seguros y protectores, contribuyendo así, desde una lógica de responsabilidad compartida, a una educación de calidad. Asimismo, el Programa de país UNICEF Nicaragua, responde a los Objetivos del **Plan Estratégico de UNICEF para 2018-2021: Cada niño aprende**, y al **Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros UNICEF para 2018-2021**. La participación de toda la comunidad educativa es una de las premisas del **Plan de Educación 2017-2021**. El fin último del Plan de Educación 2017-2021 (PdE) es mejorar la calidad educativa, desde los factores asociados a la calidad, con enfoque en el aprendizaje desde una formación integral, que toma en cuenta al ser humano en todas sus dimensiones; entendida la calidad como el acceso y el dominio de conocimientos, tecnología, valores y habilidades para que quienes transitan por el sistema educativo puedan transformar sus vidas y entornos hacia rutas de prosperidad y bien común.

En el análisis que se hace del Sistema Educativo Nicaraguense en el documento de Programa de Cooperación UNICEF - Gobierno de Nicaragua, 2019-2023, sobresalen los siguientes datos: Entre 2010 y 2016, la tasa bruta promedio de matrícula en la segunda etapa de la educación inicial (niños y niñas de 4 a 6 años) aumentó del 54,5% al 65,1%; en educación primaria superó el 100% (lo que indica una captación de niñas y niños de todas las edades, incluidos aquellos con una edad inferior o superior a la correspondiente); y en secundaria pasó del 67,9% al 76,5%. No obstante, el sistema educativo sigue enfrentándose al desafío que plantea la mejora de la calidad de la educación, lo que implica continuar favoreciendo, entre otras cosas, un mayor protagonismo y participación de las familias en la educación de sus hijas e hijos.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

En el ámbito nacional y de la vida cotidiana, los datos en 2018 mostraban que todavía persisten situaciones de violencia contra los niños en el país. El 16% de las madres con hijos e hijas menores de 18 años considera que el castigo físico es aceptable como forma de educación. El Instituto de Medicina Legal (IML) registró un total de 8.823 casos de violencia intrafamiliar en 2015, en los que aproximadamente el 15% de las víctimas fueron niños, niñas o adolescentes.

El Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas, de la Dirección General del MINED que lleva su mismo nombre, asume el reto de contribuir a crear, fomentar, promover un ambiente de aprendizaje, tanto en el aula de clase y en la escuela, como en el ámbito familiar y comunitario. El programa dirige sus esfuerzos a desarrollar el protagonismo de todos los miembros de la comunidad educativa para contribuir, de manera solidaria, a crear un ambiente escolar libre de incidencias que pueden afectar el rendimiento académico y el logro de los resultados de aprendizaje.

Algunos indicadores relevantes que expresan cambios producidos por el Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas son los siguientes:

- **# de niñas, niños, adolescentes y jóvenes acompañados en situaciones de acoso escolar, abuso sexual, castigo físico, violencia y discriminación.** Desde las Consejerías de las Comunidades Educativas se ha brindado acompañamiento a 5,508 situaciones de riesgo que viven niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Con este objetivo se fortalecen las capacidades y habilidades de protagonistas de las Consejerías en temas de alertas tempranas, lo que facilita la identificación y la actuación oportuna ante estas situaciones. Así mismo, se han elaborado documentos normativos (Protocolos de Consejería de las Comunidades Educativas).
- **# Madres, padres y tutores que participan en Encuentros y espacios de convivencia escolar.** Se desarrollan Encuentros con madres y padres de familia en todos los centros educativos del país, quienes intercambian experiencias y buenas prácticas relativas a la promoción de valores, la crianza con ternura y el acompañamiento en el proceso de aprendizaje de sus hijas e hijos. Se ha logrado una asistencia de 427,880 protagonistas, favoreciendo la convivencia armoniosa.
- **# de niños, niñas y adolescentes que aprendieron sobre cómo prevenir y actuar ante una situación de violencia como por ejemplo a las peleas físicas, acoso escolar, ciber acoso, abuso sexual, entre otros.** A partir del año 2016 se han desarrollado Encuentros semanales con Estudiantes, logrando una participación de 1,027,669 protagonistas. En estos espacios los estudiantes interiorizan habilidades socioemocionales para contribuir a la identificación y prevención de situaciones de violencia.
- **# de protagonistas capacitados en temas de Consejería de las Comunidades Educativas.** Desde el año 2018 se inició un proceso de formación de 188,897 protagonistas de las Consejerías de las Comunidades Educativas en temas de: Alertas Tempranas, Crianza con ternura, valores y Educación Integral de la Sexualidad.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

#### 2. OBJETO DE EVALUACIÓN

##### El Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas:

El “Programa de las Consejerías de las Comunidades Educativas” es un componente de la “Estrategia de resguardo de la tranquilidad de las familias” que funciona en los centros educativos a partir del protagonismo de estudiantes, madres, padres de familia y docentes. Esta estrategia tiene la misión de (1) *promover valores*, (2) *trabajar de manera articulada en la (a) prevención, (b) detección, (c) acompañamiento, (d) atención, (e) derivación de situaciones que pongan en riesgo la integridad de estudiantes dentro y fuera de los centros educativos. (3) Fomentar el cuidado y respeto a la madre tierra, embellecimiento y cuidado de nuestros centros de estudio, el rescate de nuestra cultura y tradiciones y el acompañamiento permanente para mejorar la calidad educativa*. Está en correspondencia con el objetivo 2 del “Plan estratégico de Educación” en *promover la formación integral que incluye educación integral de la sexualidad, derechos y deberes y toma de decisiones informadas de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, con protagonismo de la familia y la comunidad educativa*.

El programa de las Consejerías de las Comunidades Educativas (CCE) del Ministerio de Educación (MINED), busca **promover un entorno de tranquilidad y seguridad para las familias**. Funciona en los centros educativos a partir del protagonismo de estudiantes, madres, padres de familia y docentes.

El programa inició en septiembre de 2015, y actualmente lleva cinco años de implementación. Se espera su continuidad en la forma de una reedición a partir de los hallazgos de la presente Evaluación. Cuenta con un “**voluntariado**” de cerca de 180,000 protagonistas en centros educativos de todo el país, de los cuales: el 41.38% son madres y padres de familia; el 38.78% son estudiantes de primaria y secundaria; el 17.64% son docentes y; el 2.22% son directores de centros educativos. A fin de ir promoviendo el sentido de pertenencia y apropiación del voluntariado, en el año 2017, se inició un proceso de carnetización de 130,031 protagonistas.

El programa no tiene fecha de finalización, por cuanto ha pasado a ser una Dirección General dentro del MINED, con lo cual se asegura su institucionalización y su sostenibilidad en el largo plazo. Cuenta con presupuesto propio, aunque depende todavía, en buena parte, de los aportes de la cooperación internacional.

De manera general, los **desafíos** se colocan en seguir creciendo y potenciar los logros alcanzados, con una presencia hasta el nivel comunitario, y adoptando nuevas tareas, como es la articulación interinstitucional conjunta para divulgar la nueva Política de Estado para una cultura de paz y reconciliación, que favorezca la convivencia en cada espacio, familia, comunidad y país.

##### Objetivo del Programa de Consejerías:

Promover una cultura de armonía, fomentando actitudes y comportamientos personales o colectivos adecuados que favorezcan el bienestar y tranquilidad de las familias nicaragüenses.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

### Líneas de Intervención:

En términos generales, se desarrollan **cinco líneas de intervención**:

- **Promoción del protagonismo** de estudiantes, madres y padres de familia para la promoción de valores, prevención, detección y acompañamiento de situaciones de riesgo.
- **Promoción de valores derechos humanos y educación integral de la sexualidad**: orientada a fomentar los valores personales, sociales, cívicos, éticos, espirituales y ecológicos, contribuyendo a formar pensamiento, actitudes y comportamientos orientados a una convivencia armónica, y un clima escolar seguro y bonito para la comunidad educativa.
- **Desarrollo de actividades socioeducativas** recreativas, culturales, deportivas, educativas, informativas, que promuevan el cuidado de la vida en todas sus formas, en el marco de la prevención del riesgo.
- **Identificación de situaciones** que puedan afectar la tranquilidad y el clima escolar; identificación de factores de riesgo.
- **Acciones de atención y respuesta a las situaciones de riesgo**: consisten en integrarse de manera activa para brindar apoyo socioemocional a la comunidad educativa cuando están viviendo situaciones de abuso sexual, acoso escolar, violencia, embarazo en adolescentes, suicidio, adicciones u otras que afecten su bienestar.

Además de estas líneas principales, las consejerías de las comunidades educativas se involucran en el día a día de la escuela para **dar respuesta a las diferentes problemáticas que surjan en la comunidad educativa**, como, por ejemplo: (1) la rehabilitación y construcción de aulas nuevas, (2) baterías sanitarias, (3) canchas deportivas, (4) instalaciones eléctricas y mobiliario, principalmente. Pero también en aspectos más prácticos e inmediatos como lo es (5) garantizar y facilitar la merienda escolar de los alumnos.

Por su parte, UNICEF apoya los esfuerzos por promover la participación activa de la comunidad educativa (estudiantes, padres y madres, y docentes) en la vida escolar. UNICEF reconoce en la participación de la comunidad educativa un factor crítico en el aseguramiento de una educación de calidad. En la medida que los diferentes actores de la comunidad educativa se apropian del proceso de aprendizaje, pueden contribuir con sus acciones a mejorarlo. De ahí se desprenden acciones como la participación y protagonismo estudiantil en los procesos pedagógicos pertinentes y el aseguramiento de un ambiente armonioso en el que se pueden desarrollar dichos procesos.

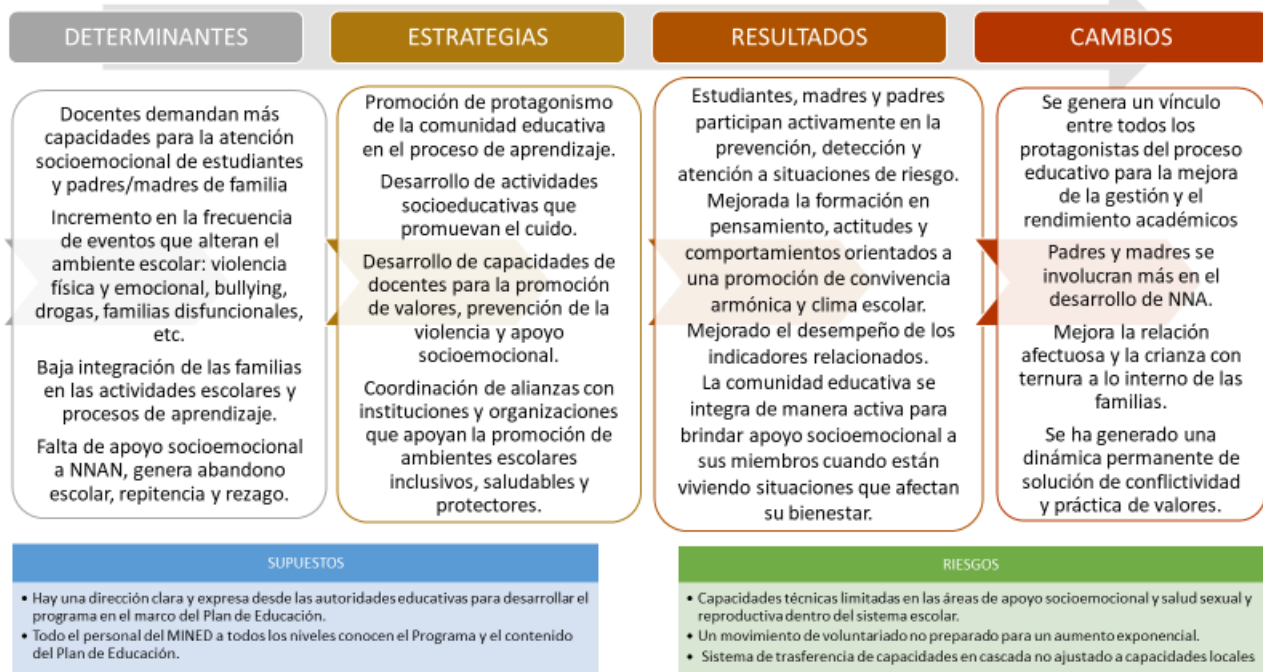
### Teoría de Cambio:

Siendo una evaluación orientada al análisis de los cambios generados por el Programa, la teoría de cambio (TdC) es esencial para entender la lógica de intervención. La TdC expresada a continuación, ha sido reconstruida para estos TdR, y son el primer paso para que el equipo evaluador la utilice en el proceso evaluativo (para la respuesta a preguntas, desarrollo de hipótesis, recogida y análisis, y comunicación de información). En su entrega,

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

el equipo de evaluadores deberá desarrollar la TdC y finalmente emitir una ajustada a la actual situación.

Existe un cambio general que se desea producir, el cual se puede definir como: (1) Niños, niñas y adolescentes disfrutan de (a) ambiente escolar, (b) un entorno familiar y comunitario, (2) que facilita y hace más efectivos los procesos de aprendizaje, (3) a través de la promoción de (a) una cultura de armonía, (b) fomentando actitudes y comportamientos personales o colectivos adecuados (3) que favorezcan el bienestar y tranquilidad de las familias nicaragüenses. En términos más prácticos, se expresa en: (1) **una mejora del vínculo entre los protagonistas de las comunidades educativas**; (2) específicamente (a) un **involucramiento** más fuerte entre padres, madres y NNA en el desarrollo educativo; (b) un avance hacia el **modelo conceptual de crianza con ternura** en el seno de las familias; (c) y la instalación de una dinámica permanente de **solución de la conflictividad y práctica de valores**.



La TdC parte de unos determinantes que suponen la problemática que se identifica y que justifica la intervención, entre ellos: (1) falta de capacidades de los docentes para la atención socioemocional a estudiantes y padres/madres de familia, que eventualmente afecta el rendimiento escolar; (2) frecuencia de eventos que alteran el ambiente escolar: violencia física y emocional, bullying, drogas, familias disfuncionales; y (3) una baja integración de la familia en las actividades escolares y procesos de aprendizaje.

Para su abordaje se definen cuatro líneas de intervención:

- Promoción de la participación y protagonismo de la comunidad educativa en el proceso de aprendizaje y adquisición de habilidades para la vida.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

- Desarrollo de actividades socioeducativas recreativas, culturales, deportivas, educativas, informativas que promuevan el cuidado de la vida en todas sus formas.
- Desarrollo de capacidades docentes para la promoción de valores, prevención de la violencia, apoyo socioemocional.
- Coordinación y alianzas con instituciones y organizaciones que apoyan la promoción de ambientes escolares inclusivos, saludables, protectores.

Con esta intervención se propone alcanzar unos resultados concretos:

- Estudiantes, madres y padres de familia participan activamente en la prevención, detección y acompañamiento de situaciones de riesgo.
- La comunidad educativa incorpora y fomenta valores personales, sociales, cívicos, éticos, espirituales y ecológicos, que contribuyen a formar pensamiento, actitudes y comportamientos orientados a una convivencia armónica y un clima escolar seguro y bonito.
- La comunidad educativa se integra de manera activa para brindar apoyo socioemocional a sus miembros cuando están viviendo situaciones de abuso sexual, acoso escolar, violencia, embarazo en adolescentes, suicidio, adicciones u otras que afecten su bienestar.

### **Abordaje estratégico:**

Desde septiembre de 2015, el Gobierno de Nicaragua ha puesto en marcha el Programa de las Consejerías de las Comunidades Educativas. Su principal propuesta estratégica de intervención tiene como lógica conceptual la promoción del protagonismo de estudiantes, madres y padres de familia para la promoción de valores, así como el apoyo en la identificación, la prevención y atención a situaciones de riesgo.

1. El Programa de las Consejerías es parte de la “**Estrategia de Comunidades Educativas**” que se viene implementando en Nicaragua desde 2005. De cara a apoyar a las consejerías de las comunidades educativas en áreas de apoyo psicosocial y prevención de la violencia, el Ministerio de Educación creó el Programa, el cual parte del principio de que cada miembro de la comunidad educativa puede constituir un importante recurso para brindar apoyo a los otros. De este modo, todos se convierten en participantes activos en la creación de un ambiente escolar libre de violencia y orientado a la mejora del aprendizaje. El programa se implementa con relación a los tres niveles educativos **-preescolar, primaria y secundaria-**.

2. En relación al **primer objetivo** del Plan de Educación 2017-2021, que plantea, Mejorar la calidad educativa y formación integral, uno de los factores asociados a la calidad, y que es objeto del presente estudio, es la participación organizada de la comunidad educativa, con énfasis en padres, madres y estudiantes. **En esta dirección, desde el programa de CCE se establecen 2 temas estratégicos fundamentales con sus respectivas líneas de acción:**

- Madres y padres de familia protagonistas de la calidad educativa
  - Programa de fomento y apoyo de Consejerías de las Comunidades Educativas y los Comité de Alimentación Escolar en cada centro educativo

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

- Programa para mejorar la capacidad de interacción entre docentes y madres y padres de familia
- Programa de promoción del respaldo de las familias a la permanencia y el aprendizaje
- Ambientes escolares dignos y adecuados que promueven el aprendizaje
  - Programa de Escuelas Bonitas, Limpias y Segura, donde la comunidad trabaja los valores de cuidado de manera participativa en el embellecimiento de los centros

Respecto al **segundo objetivo** del Plan de Educación (PdE) de Incrementar la cobertura educativa, el programa de CCE no tuvo un enfoque específico en este sentido, pero sí supone una contribución que podrá ser valorada en el proceso evaluativo.

Respecto al **tercer objetivo** de Crecimiento del potencial humano, desde 2015 el Gobierno de Nicaragua lanza la denominada “Estrategia de tranquilidad y seguridad de las familias y comunidades”. Al MINED, junto con otras instituciones relacionadas, se le asigna la tarea de formar capacidades que fortalezcan estrategias de prevención, y adviertan, recojan y atiendan todos los signos o señales de alerta que puedan representar riesgos a la juventud, a las mujeres, a los adultos mayores y a las familias. Las CCE contribuyen al crecimiento del potencial humano, por cuanto apuntan a desarrollar las capacidades de servidores públicos, docentes, padres y madres, y estudiantes, para la convivencia armoniosa, lo que se refleja en ambientes escolares, familiares y comunitarios facilitadores del aprendizaje y del desarrollo intelectual, físico y espiritual de todos los miembros de la comunidad.

3. Desde el punto de vista de implementación práctica, sus **principales actividades estratégicas** de intervención son:

- ✓ encuentros semanales “creciendo en valores” para contribuir a la apropiación de valores para la convivencia armoniosa en los centros educativos y fortalecimiento del protagonismo de estudiantes;
- ✓ implementación de los “encuentros de madres y padres de familia” en el acompañamiento del proceso de aprendizaje de sus hijas e hijos, la promoción de valores y las relaciones de convivencia armoniosa en la familia y comunidad, y habilidades blandas para la vida;
- ✓ implementación de los “encuentros de formación de los protagonistas” de las Consejerías de las Comunidades Educativas en temas de promoción de valores, prevención, detección y acompañamiento de situaciones de riesgo;
- ✓ relaciones interpersonales de directores y docentes, a través de los “encuentros de crecimiento personal”;
- ✓ “sensibilización de directores, delegados municipales y departamentales” ante situaciones de violencia;
- ✓ “desarrollo de habilidades socioemocionales” que contribuyen a la prevención de la violencia (empatía, comunicación asertiva y afectiva, resolución de conflictos de manera pacífica).

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

- ✓ La incorporación de la asignatura Creciendo en Valores en el currículo que complementa el trabajo de consejerías con el encuentro semanal “Creciendo en Valores” con estudiantes de educación inicial, primaria y secundaria.

De manera complementaria, el Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez (MIFAN), por su parte, continúa la promoción de valores a través de las visitas casa a casa, capacitación a voluntarios/as en la Estrategia de Escuelas de Valores, realización de foros a nivel nacional e internacional sobre promoción de valores con énfasis en el cuidado de la salud, y recientemente ha definido el Marco Conceptual de un Sistema de Alerta Temprana para la Prevención de la Violencia, SATPREVI.

Otro elemento estratégico relevante es la puesta en acción de diversas Normas y Protocolos:

- Capacitación de Alerta Temprana en las Consejerías de las Comunidades Educativas y Consejerías Familiares
- Juntas y juntos por la prevención del abuso sexual
- Estrategia para la organización y el funcionamiento de las consejerías de las comunidades educativas
- Guía de las Consejerías de las Comunidades Educativas
- Guía de promoción de valores para la convivencia y el cuidado de la salud
- Guía de alerta temprana y derivación de consejerías de las comunidades educativas a consejería del Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez (MIFAN)

4. El programa de las Consejerías de las Comunidades Educativas cumple ya cinco años de implementación, logrando una carnetización de 132,000 consejeras y consejeros voluntarios, encuentros de intercambio y crecimiento con 160, 000 protagonistas, diversas capacitaciones en alerta temprana, una Estrategia de Formación y Certificación de las CCE 2018-2020, Especialización en Promoción de Valores para la convivencia armoniosa, elaboración de planes especiales para abordar situaciones propias de la vida en las que se requiere nuevas sensibilidades, comprensiones y herramientas de ayuda para la prevención de violencia, suicidio e intervención en crisis.

#### Marco de gestión y coordinación:

1. Nivel nacional: El Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas (CCE) se organiza y se dirige desde la **Dirección del MINED** que lleva su mismo nombre. Esta instancia de dirección está compuesta por dos direcciones específicas, la **Dirección de Apoyo Sicosocial y la Dirección de Promoción de Valores, Prevención de la Violencia y Desarrollo de Capacidades**. A nivel nacional, la Dirección de Consejerías de las Comunidades Educativas cuenta con 25 asesores nacionales que se encargan de la coordinación del programa y del diseño de estrategias y proyectos.

2. Nivel departamental: A nivel de 17 departamentos del país, el delegado departamental en cada uno de los 17 departamentos, y el delegado municipal en cada uno de los 153 municipios, es el responsable del programa de CCE. Para su operativización, ellos se apoyan en un equipo de 69 asesores técnicos a nivel departamental (a razón de un promedio de 3 asesores por Departamento), y de 159 asesores técnicos a nivel municipal.



## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

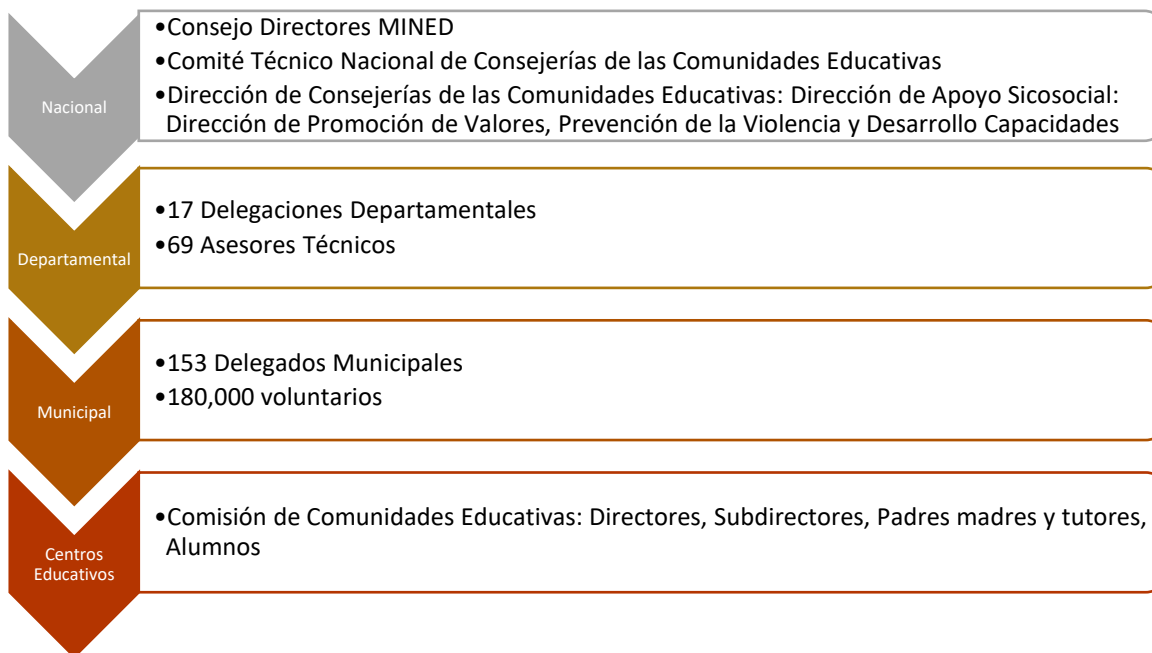
Estos asesores técnicos son docentes, algunos de ellos con estudios especializados en psicología, pedagogía, trabajadores sociales, etc.

Actualmente se contabilizan cerca de 180,000 voluntarios de las CCE organizados a nivel de centros de estudio en todo el país. En cada centro de estudio se estructura una comisión representativa de la comunidad educativa, donde directores, docentes, padres de familia y estudiantes están representados.

3. Las Consejerías de las Comunidades Educativas están integradas por directores, subdirectores, docentes, estudiantes, madres, padres de familias o tutores organizados en comisiones representativas por centro educativo, en comisiones por modalidad en cada turno y por aulas. La cantidad de sus integrantes está definida por las modalidades existentes en cada turno, con los que cuente el centro educativo. Participan de manera voluntaria, a excepción del director o subdirector y docentes, quienes son las personas responsables del funcionamiento de las mismas. Las CCE se organizan a nivel de centro educativo, con la participación voluntaria y protagónica de la comunidad educativa. Al inicio del año escolar se ratifica a los integrantes de las Consejerías de las Comunidades Educativas mediante el llenado de una ficha, donde se confirma el compromiso de ser integrante.

4. Existe un Comité Técnico Nacional de gestión del Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas, que se reúne cada 6 meses. La directora de la Dirección Consejerías de las Comunidades Educativas forma parte del Consejo de Directores Específicos del MINED que sesionan regularmente para coordinar acciones en los tres niveles de educación (prescolar, primaria y secundaria) y consulta regularmente con la Dirección Superior de la institución en temas estratégicos y de articulación con las políticas nacionales referidas a la convivencia pacífica.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN



A nivel de articulaciones interinstitucionales, principalmente son las siguientes:

- MIFAN (Consejerías Familiares).
- A nivel local con las instituciones locales en diferentes actividades.
- MINSA (referencia en caso de atención en salud, abuso sexual o físico, cuando no hay presencia de MIFAN).
- Policía (prevención de drogas, adicción, abuso sexual).

### **Rol de UNICEF:**

En el entendido que la Estrategia de Consejerías de las Comunidades Educativas del Ministerio de Educación es una de las plataformas para promover la participación de niños, niñas y adolescentes, y sus padres, madres y cuidadores, en la vida escolar, y de manera particular en la creación de espacios de aprendizaje amigables, seguros y saludables; UNICEF apoya esta iniciativa. UNICEF ha contribuido a la formación del recurso humano que dirige e implementa la estrategia, desde el nivel central hasta el nivel municipal, a través de diferentes modalidades: con expertise internacional y nacional, a través de foros nacionales e internacionales; y el desarrollo y producción de recursos didácticos. Ha incidido en la incorporación de temáticas de interés mutuo, tales como el apoyo socioemocional, la educación en emergencias, la salud física y emocional, el embarazo adolescente, atención a la niñez migrante, entre otros. Apoyó el ejercicio de sistematización de la experiencia alrededor de la participación y el protagonismo infantil y adolescente como objeto de estudio. Actualmente, en el contexto de la crisis por el Covid19, apoya los esfuerzos alrededor de asegurar la reincorporación de los estudiantes a la escuela en ambientes seguros, con acciones relacionadas a los primeros cuidados psicológicos en el contexto escolar.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

#### Línea de tiempo / Fases:

#### Etapa de antecedentes, de un modelo centrado en la atención individual a un modelo enfocado en la familia y la comunidad. (2006-2009)

- En 2006, el Ministerio de Educación Cultura y Deportes MECD, aprueba el Acuerdo Ministerial 217-2006 *para casos de abusos contra la población escolar que se originen en los centros escolares*.<sup>1</sup> Establece la prohibición y procedimiento de denuncia y sanción de situaciones de malos tratos, abuso, violaciones y otros delitos contra la población escolar.
- En 2009, según el Acuerdo Ministerial 134-2009, *Normas de funcionamiento de Centros con relación a la eliminación del castigo físico humillante*, se incorporan además acciones de sensibilización y capacitación a docentes, en búsqueda de estrategias disciplinarias basadas en el respeto mutuo.
- En 2007 funcionan las Consejerías Escolares, posterior a un proceso formativo de docentes, desarrollándose bajo un modelo de atención clínica —como remanente de su historia fundacional en el entonces concluido programa de Educación para la Vida de 2003—. <sup>2</sup>
- En 2008, se desarrolla una reconceptualización del modelo de Consejería Escolar y es elevado a nivel de Dirección de Consejería Escolar y Formación en Valores, bajo la Dirección de Formación Docente. En este modelo, aún no se lograba una participación de actores claves de la comunidad. Se asumía que “*cada maestro era un consejero*”.
- En 2010, se elaboró el *Manual de Consejerías Escolares* que procuraba enrumbar su contenido y papel.

#### Etapa de lanzamiento e institucionalización de las Consejerías de las Comunidades Educativas (2014-2015)

Durante este período, se crean las bases de una arquitectura jurídica, legal y normativa que orienta el quehacer de las consejerías para promover el protagonismo de las niñas, niños, adolescentes, sus familias y comunidades, en un amplio movimiento convocado a participar, informarse y organizarse en los diferentes espacios de la comunidad.

En septiembre de 2015 se lanza, oficialmente, las *Consejerías de las Comunidades Educativas* a cargo del Ministerio de Educación, en el marco de una campaña de prevención del *bullying*, en una convocatoria masiva de participación desde la Responsabilidad Compartida, con el protagonismo de la comunidad educativa conformada por estudiantes, padres y madres de familia, tutores, educadores y personal de dirección.

#### Etapa de fortalecimiento de capacidades del equipo institucional (2016)

---

<sup>1</sup> MECD, Acuerdo Ministerial 217-2006 (2006)

<sup>2</sup> Programa Educación para la Vida, Tomado de [www.oei.es/quipu/nicaragua/Educa\\_vida.pdf](http://www.oei.es/quipu/nicaragua/Educa_vida.pdf)

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

Esta etapa se caracterizó por generar procesos de formación continua con el personal de la institución, con el propósito de fortalecer sus competencias para el abordaje integral de protagonistas. Los procesos formativos se dieron a nivel de diplomados desarrollados con la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua). Se realizaron diversos encuentros nacionales, regionales, foros nacionales e internacionales, que favorecieron el intercambio de experiencias, conocimientos y habilidades.

En este mismo año (2016) se realizan los encuentros mensuales con madres, padres de familia o tutores en las escuelas del país, que incluye la formación de valores en el currículo. Inicia otro ciclo de campañas educativas<sup>3</sup> orientadas a la prevención del abuso sexual y promoción de valores en aras de proteger la integridad física, emocional y afectiva de niños, niñas, adolescentes y jóvenes -que genera cantidad de acción comunicativa-.

#### Etapa, Articulación y Complementariedad Interinstitucional (2017-2018)

Este período se caracteriza por el desarrollo de planes institucionales conjuntos asumiendo el rol de complementariedad que establece la política de Estado, sobre fortalecimiento familiar. Se realizan encuentros bimestrales, planes interinstitucionales, talleres orientados a la prevención del abuso sexual en conjunto con el Ministerio de Salud (MINSAL), un actor relevante y con presencia nacional.

#### Etapa 2019-2020

En 2019, las CCE implementaron diferentes programas gubernamentales dirigidos a favorecer la armonía en el entorno educativo, como: el Programa interinstitucional de atención y desarrollo integral de la adolescencia y juventud, coordinado con la Policía Nacional, INIFOM y las Alcaldías Municipales; la Estrategia del Cuido de la vida; Plan de Promoción de valores, Derechos Humanos y Cultura de Paz.

Para enfrentar el desafío COVID-19, las CCE han desarrollado acciones orientadas a promover las prácticas para el cuidado y protección de la salud mediante la instalación de hábitos saludables de higiene, a través del desarrollo de campañas educativas y la elaboración de un protocolo de bioseguridad.

---

<sup>3</sup> MINED, CCE, *Plan para prevenir el abuso sexual en los centros educativos*, en amor a Nicaragua 2016.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

### Proceso evolutivo de las consejerías



### 3. ANÁLISIS DE EVALUABILIDAD

Con el fin de mejor adaptar el diseño metodológico, el análisis de evaluabilidad valora la calidad de la información existente a nivel de diseño, ejecución y seguimiento de la intervención, así como la potencial accesibilidad y uso durante el proceso evaluativo. Aunque se ha progresado en este análisis de evaluabilidad (ver Anexo) el equipo evaluador deberá finalizar dicho análisis, para ajustar completamente el diseño de la evaluación.

De cara a la evaluabilidad es necesario que el equipo evaluador considere las implicaciones metodológicas de elementos como:

- No hay un documento, un marco lógico del programa, ni una Teoría del Cambio. No hay indicadores específicos para el mismo más allá de los del Plan de Educación.
- El contexto de COVID-19 y a las implicaciones a nivel de accesibilidad que ello implica.

A efectos de estos TdR, se ha construido una teoría de cambio específicamente para mejor entendimiento del proceso evaluativo. El Programa no cuenta con un documento de Programa, pero sí cuenta con un documento de estrategia de funcionamiento y organización, así como diferentes protocolos específicos para atender aspectos concretos. Además, se acompaña del marco conceptual del Plan de Educación 2017-2021. Estos elementos generan un marco suficiente para los análisis esperados.

El Plan de Educación 2017-2021 contiene indicadores -principalmente de medición de alcance y también algunos cualitativos- con sus respectivas metas referidas a la calidad educativa y crecimiento humano del personal, que informan parcialmente los resultados esperados. El análisis de la evaluación deberá centrarse en la consideración de si se han producido cambios en la situación de la niñez con relación a los ámbitos de intervención y

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

sus indicadores -específicos y generales (estándares internacionales)- relacionados. El Plan de Educación, no contiene indicadores específicamente relacionados con el desempeño de las Consejerías de las Comunidades Educativas, pero el programa cuenta con información cuantitativa organizada referida a su propio desempeño.

El MINED ha emitido reportes periódicos de forma consistente. La compilación de la información no implica costos, pues ya está realizada por la institución. El análisis de la evaluación deberá centrarse en la consideración de si se han producido cambios en la situación de la niñez con relación a los ámbitos de intervención y sus indicadores -específicos y generales (estándares internacionales)- relacionados. Para ello utilizará toda esta información y otra cuantitativa y cualitativa que se levante producto del estudio de evaluación.

Los efectos producidos por la programación -en términos de atribución y contribución- se pueden medir en función de cambios esperados, los cuales pueden ser definidos a través de la triangulación de información cuantitativa y cualitativa para lo cual se cuenta con variada documentación: Estrategia de funcionamiento y organización; Documentos normativos; Protocolos de acompañamiento: embarazo, suicidio, acoso sexual, violencia; Acuerdos ministeriales; Planificaciones y reportes institucionales. El proceso evaluativo se encargará del levantamiento de información cuanti-cualitativa que vendrá a completar los registros institucionales.

El Plan Nacional de Educación 2017-2021 contiene uno de sus tres objetivos orientado a la equidad, y consideraciones claras respecto a la equidad en la programación. No se cuenta con un documento de Programa que defina conceptualmente y de forma práctica cómo se va a operar el enfoque de género. Pero sí se está produciendo un apropiamiento de la política gubernamental de género por parte de las instituciones. La equidad y el género tienen una presencia constante en las actividades y en los productos emitidos desde el Programa. La información se reporta siempre desagregada por género desde las unidades en terreno.

El Programa de Consejerías, implícitamente, ha establecido los roles de los diferentes agentes participantes. El Plan de Educación 2017-2021 determina algunos roles para instituciones involucradas como MIFAN, aunque no ha habido una instancia nacional coordinadora que articule y exija responsabilidad por estas atribuciones. En la Estrategia de seguridad y tranquilidad de las familias y comunidades se establecen responsabilidades para casi todas las instituciones del estado (MINED, MIFAN, MINSA, SINAPRED, MARENA, etc.).

Un elemento importante de la evaluabilidad es el Informe Inicial, el cual deberá establecer de forma precisa -mediante la definición de un protocolo de estudio- los parámetros de esa medición cuantitativa y cualitativa, los cuales serán validados por el Comité de Seguimiento a la Evaluación. La evaluación se orientará en su levantamiento a obtener información en términos de *cambios* producidos por la intervención.

El MINED aportará la información de data administrativa que permita realizar un comparativo entre los años 2015 (existe línea de base) a 2020, lo cual permitirá ejercicios comparativos. Algunos ámbitos de estudio, entre otros, que permitirán la evaluabilidad, pues definen el ámbito de estudio, consistirán en medir el desempeño de sus principales

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

estrategias de intervención (ya enunciadas). Una lista exhaustiva deberá de ser propuesta y consensuada entre el equipo consultor y el Comité de Seguimiento a la Evaluación.

La evaluabilidad también se mide en función de la claridad en la definición de los beneficiarios del programa. Son todos los estudiantes y la comunidad educativa en general, para un total de 1,800,000 estudiantes en los niveles de preescolar, primaria y secundaria, y cerca de 60,000 docentes. De ellos, 180,000 son protagonistas (voluntarios) parte de las Consejerías de las Comunidades Educativas en los tres niveles de enseñanza -preescolar, primaria y secundaria-

#### 4. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Desde el 2015 que se iniciaron las Consejerías de las Comunidades Educativas se ha venido avanzando en la instalación de acciones orientadas a la promoción de valores con el protagonismo de estudiantes, madres y padres de familia, docentes y directores de centros educativos. Durante estos seis años se han realizado encuentros con todos los protagonistas, fortaleciendo el conocimiento en estas temáticas, motivando la reflexión y apropiación de valores para contribuir a la convivencia armoniosa, e instalando campañas para la movilización amplia del protagonismo para la prevención de violencia. Estas acciones se han desarrollado desde los enfoques de: derechos humanos, interculturalidad, inclusividad, valores, género, e igualdad. No obstante, **no tenemos conocimiento de los cambios que se han generado en cuanto a conocimiento, actitud y comportamiento de las familias y los efectos de los mismos en materia de sus relacionamientos y de una práctica de convivencia armoniosa, así como los efectos en la calidad de su proceso de aprendizaje.** Poder determinar estos cambios nos permitirá ratificar, reorientar o actualizar las estrategias implementadas, con el propósito de continuar afianzando actitudes y comportamientos orientados a la convivencia armoniosa y la prevención de todas las formas de violencia. Se propone una evaluación del Programa en este momento, porque **se hace necesaria una reflexión y valoración alrededor de esta importante estrategia gubernamental, la cual cuenta con el interés y la credibilidad de las instituciones de Gobierno y del propio UNICEF y otros diferentes colaboradores.**

En sus 5 años de implementación, el Programa no ha sido objeto de ningún tipo de evaluación de su desempeño. Sin embargo, en el año 2019 se condujo un proceso de sistematización de la experiencia, que tuvo como eje el protagonismo y la participación de los estudiantes. En este proceso **se documentó la evolución histórica de participación y protagonismo que promueven las Consejerías en cada centro educativo.**

Por otro lado, el Ministerio de Educación (MINED) ha realizado varios talleres, con el objeto de actualización y reforzamiento del Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas, con la participación de docentes, directores de centros y responsables departamentales encargados de la implementación de las Consejerías.

#### Usos y usuarios:

Con el objeto de valorar los cambios generados por el programa de las Consejerías de las Comunidades Educativas, y poder informar el rumbo del programa en los años venideros, el MINED ha propuesto a UNICEF la realización del estudio de Evaluación Formativa orientada a determinar los Cambios Generados. El actual ciclo de Plan de Educación 2017-

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

2021, requiere que se formule el nuevo ciclo 2022-2026, formulación y aprobación que deberá realizarse a lo largo del año 2021. Los resultados de la evaluación permitirán introducir sus hallazgos y recomendaciones en una sección referida a las Consejerías de las Comunidades Educativas, lo cual favorecerá su fortalecimiento y posicionamiento institucional.

La evaluación está concebida como una evaluación conjunta MINED - UNICEF Nicaragua, en la cual el usuario y parte principal de la misma es el MINED, y UNICEF se encarga de liderar el proceso utilizando su experticia técnica, en un proceso de seguimiento conjunto con MINED.

Se pretende que **los hallazgos de la evaluación permitirán, tanto al MINED como a la oficina de país de UNICEF, decidir con base en evidencia sobre aquellos ámbitos de inversión en mejora que sean más oportunos para lograr mejores resultados del Programa.**

En este sentido, (1) será oportuno **revisar la estrategia de intervención** del Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas a la luz de los cambios en el contexto y la teoría de cambio prevista en su programación. (2) Será clave **determinar si la propuesta estratégica del Programa permite acelerar los resultados previstos**, sobre calidad educativa y de formación en valores de la niñez nicaragüense y producir cambios a través de intervenciones más eficaces y eficientes.

Otro de los efectos que produzca la evaluación (3) será la **contribución al fortalecimiento de capacidades** del Ministerio de Educación para implementar evaluaciones de calidad y maximizar el uso de la información que provea la evaluación. La propia dinámica evaluativa genera un efecto reflexivo acerca de sus estrategias de intervención y su orientación hacia la producción de cambios. Además, el proceso evaluativo permite identificar lagunas y cuellos de botella que después podrán ser objeto de atención. También (4) arrojará **recomendaciones para la mejora de los sistemas de monitoreo y evaluación internos**, una vez que se ha producido un proceso de apropiación de estas nuevas capacidades.

Los hallazgos (5) serán usados a lo interno principalmente, orientados a obtener elementos que permitan la **toma de decisiones programáticas**. Por este motivo, la actividad de difusión se realizará hacia lo interno principalmente, hacia todas las dependencias y direcciones nacionales relacionadas y las delegaciones del ministerio. Eventualmente, el Ministerio de Educación podrá trabajar en piezas comunicacionales para informar a otros ministerios como el Ministerio de Familia, Adolescencia y Niñez (MIFAN).

Para UNICEF, supone un aprendizaje y un paso adelante en el relacionamiento con la contraparte MINED y una oportunidad para fortalecer nexos en el área de monitoreo y evaluación para este ámbito de consejerías, pero también para cualquier otro. Los hallazgos también (6) serán de uso de UNICEF, como elementos de utilidad para la **orientación programática** en las tres áreas de intervención de su actual Programa de País: educación, protección de la infancia y desarrollo infantil temprano.



## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

#### 5. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

##### Objetivo general

Realizar un estudio evaluativo-formativo del Programa “Consejerías de las Comunidades Educativas” para obtener información cuantitativa y cualitativa que explique y determine (1) la eficacia de su desempeño, así como (2) su orientación programática y estructura organizativa hacia la producción de cambios, (3) de forma que sus hallazgos se transformen en recomendaciones prácticas para la continuidad y mejora de la intervención.

##### Objetivos específicos:

- i. Determinar los **cambios producidos**, producto de las actividades del programa (encuentros semanales creciendo en valores, encuentros de madres y padres de familia, encuentros de formación del voluntariado, acompañamiento de situaciones de riesgo) en la apropiación de valores, la convivencia armoniosa en la escuela y la familia, y el fortalecimiento del protagonismo de los estudiantes.
- ii. Determinar el **nivel de desarrollo del personal docente y directivo** en materia de relaciones interpersonales, habilidades socioemocionales para la prevención de la violencia, y la sensibilización en torno a la necesidad de crear espacios seguros y amigables en el ámbito escolar y familiar.
- iii. Identificar y valorar cambios producidos, cuantitativos y cualitativos, referidos a la **práctica de valores y prevención de la violencia**, que nos permitan ratificar, reorientar o actualizar las estrategias implementadas con el propósito de continuar afianzando habilidades blandas para la vida, actitudes y comportamientos orientados a la convivencia armoniosa y la prevención de todas las formas de violencia en el ámbito escolar.
- iv. Valorar el **sistema de monitoreo y la toma de decisiones**.
- v. Identificar las **lecciones aprendidas** (generación de nuevos conocimientos) y buenas prácticas, en base a los resultados obtenidos.
- vi. Proponer una serie de **recomendaciones prácticas** para la mejora programática en los aspectos que son objeto del estudio.

#### 6. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Para la evaluación se prevén los siguientes ámbitos de alcance:

Geográfico:	Todo el territorio nacional. Selección de muestra.
Temporal:	De septiembre de 2015 a junio 2020.
Temático:	Práctica de valores y prevención de la violencia. Preparación y habilidades blandas para la vida.
Institucional:	Formación Integral.
Poblacional:	Comunidad Educativa. Urbano – Rural.
Participantes:	Estudiantes, madres y padres de familia, docentes, directores, personal técnico de las Consejerías de las Comunidades Educativas. UNICEF Nicaragua

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

Usuarios:	Dirección General de las Consejerías de las Comunidades Educativas.
Niveles:	Nacional, departamental y local. Áreas muestra seleccionadas.

Se espera que contemple las intervenciones de las diferentes direcciones y dependencias del MINED involucradas, y cubra geográficamente todos los departamentos y regiones en los que se han desarrollado programaciones (distribución institucional del MINED).

Es importante poner de relevancia que el Programa **se orienta fuertemente al trabajo con las familias para mejorar su involucramiento, junto con los demás actores implicados en el desarrollo educativo de niños, niñas y adolescentes, bajo una premisa de alianza colectiva como comunidad educativa**. Los beneficiarios del programa son todos los estudiantes y la comunidad educativa en general, esto es: 1,800,000 estudiantes en los niveles de preescolar, primaria y secundaria, y cerca de 60,000 docentes.

El marco general de estudio de la evaluación requiere involucrar a los 180,000 protagonistas que son parte de la Comunidad Educativa en los tres niveles de enseñanza - preescolar, primaria y secundaria-, con el correspondiente desglose por género en la medida de lo posible:

- 74,484 madres y padres de familia y cuidadores
- 69,804 estudiantes de primaria y secundaria
- 31,752 docentes
- 3,996 directores de centros educativos
- Gerentes y personal técnico de oficinas departamentales del MINED
- Comité Técnico Nacional de gestión del Programa
- Equipo de UNICEF Nicaragua
- Equipo de la Oficina Regional UNICEF para Latinoamérica

**1. A nivel nacional.** Para su buen desarrollo, la evaluación tendrá en cuenta la información levantada por el MINED en sus sistemas de información administrativa, que mide el alcance de las actividades y de los diferentes tipos de intervenciones con los miembros de las comunidades educativas. Su involucramiento permitirá definir cuáles han sido los efectos del Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas en la mejora de su desarrollo educativo y la promoción en valores, para un desarrollo infantil pleno.

Como usuario primario de la evaluación, el MINED tendrá interés en validar su propuesta programática como una intervención orientada a producir los cambios esperados en las familias, en la niñez y en toda la comunidad educativa como un todo. UNICEF tendrá interés en conocer la eficacia del enfoque de consejerías de las comunidades educativas, en términos de resultados. También encontrar elementos relacionados con el valor agregado de su experiencia y su aporte como UNICEF en favor del desarrollo integral de la niñez nicaragüense.

**2. A nivel local.** El Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas se implementa en estrecha articulación con las 17 direcciones departamentales en cada uno de los Departamentos del País, que representan actores clave para el funcionamiento de la iniciativa.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

El análisis de la gestión del Programa a todos sus niveles de direcciones técnicas nacionales, direcciones departamentales -a través de sus diferentes autoridades y niveles técnicos- con las que se implementan las actividades, permitirá revisar: i) su visión acerca de la articulación a los diferentes niveles de la estructura institucional para la toma de decisiones y gestión de la información; ii) la parte operativa de la articulación programática desde lo nacional hasta lo local, así como; iii) los efectos “cambios” generados en los diferentes agentes de la comunidad educativa, incluyendo las familias y los NNA.

La evaluación contará con la participación de personal de UNICEF Nicaragua -tanto del equipo de programa como de la sección de operaciones- relacionado con el Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas para evaluar la estrategia de intervención, comprender mejor los beneficios generados, alineamiento con los objetivos del Plan Nacional de Educación, el Programa Nacional de Desarrollo Humano y el CPD UNICEF Nicaragua 2019-2023, y el tiempo y recursos -humanos y financieros- invertidos para la puesta en marcha y manejo del Programa en relación con los resultados obtenidos. Todo ello para comprender mejor la eficiencia de la estrategia.

Finalmente, será útil captar la visión del equipo de la Oficina Regional de UNICEF para Latinoamérica, en la validación y aplicación de la experiencia de Nicaragua en propuestas metodológicas regionales.

Se deberá tomar en cuenta la coherencia del Programa de Consejerías de Comunidades Educativas con los planteamientos estratégicos propuestos por UNICEF a nivel Global y Regional respecto al involucramiento de toda la comunidad educativa en los procesos educativos, entendido como una responsabilidad compartida de toda la sociedad. UNICEF lleva años poniendo en práctica el marco teórico de las comunidades educativas, y UNICEF Nicaragua representa una de sus experiencias exitosas de la mano de MINED. Esta evaluación puede generar aprendizajes institucionales que contribuyan a mejorar la construcción y articulación del Programa, y también el abordaje de la asistencia técnica y económica brindada desde la Oficina de País UNICEF Nicaragua.

## 7. ÁMBITO DE ESTUDIO DE LA EVALUACIÓN

El estudio tendrá que valorar el Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas a partir de los siguientes criterios evaluativos: pertinencia, eficacia y eficiencia. Para ello, abordará la importancia que ha tenido para toda la comunidad educativa, pero sobre todo el impacto que ha tenido en las familias y expresamente en los niños, niñas y adolescentes que fueron alcanzados por las diferentes líneas de acción implementadas por el MINED.

Los criterios evaluativos propuestos están alineados con los estándares del DAC-OCDE<sup>4</sup>. Igualmente, incorporan dos enfoques transversales propios de la intervención: enfoque de derechos humanos (DDHH) y perspectiva de género<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Definiciones de los criterios de evaluación del DAC-OCDE:

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

<sup>5</sup> <http://www.unevaluation.org/document/detail/980>

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

**Pertinencia:** La pertinencia mide el modo en que la actividad se adapta a las prioridades y políticas del grupo objetivo y de las entidades gestoras. La medida en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades de los beneficiarios, así como a las necesidades políticas y prioridades globales, nacionales y de los socios/la institución, y lo siguen haciendo incluso si se da un cambio de circunstancias. Los análisis darán respuesta al menos a las siguientes preguntas evaluativas.

- ¿Está adecuadamente definida una ruta de cambio para el Programa? ¿Sigue siendo vigente? ¿Qué ajustes serían necesarios?

**Eficacia:** La eficacia mide en qué medida (nivel de logro o progreso) se han logrado los objetivos de la estrategia: tanto productos, como la contribución al logro de los resultados (cambios), incluidos los resultados diferenciados entre/por grupos beneficiarios. El proceso evaluativo responderá al menos a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde y cuándo el Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas está logrando los cambios esperados en el desempeño de los indicadores nacionales en las materias estratégicas:
  - a. apropiación de valores para la convivencia armoniosa en los centros educativos;
  - b. promoción de valores y relaciones de convivencia armoniosa en la familia y comunidad;
  - c. prevención, detección y acompañamiento de situaciones de riesgo;
  - d. ocurrencia de la violencia escolar y eventos relacionados;
  - e. nivel de participación/implicación de la comunidad con el programa;
  - f. impacto en la retención escolar;
  - g. impacto en los objetivos de calidad del aprendizaje;
  - h. nivel de satisfacción de la comunidad escolar respecto al ambiente escolar;
  - i. mejora de relaciones interpersonales de directores y docentes;
  - j. sensibilización de tomadores de decisión ante situaciones de violencia
- ¿De qué modo, cuantitativa y cualitativamente, han sido beneficiadas las familias y la niñez de Nicaragua por el Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas? ¿Qué cambios transformativos han ocurrido en las familias y en la niñez? ¿De algún modo ha contribuido en el desempeño de los estudiantes?
- ¿Cuál ha sido el valor agregado de UNICEF Nicaragua?

**Eficiencia:** La eficiencia mide los resultados en función de los insumos (recursos humanos, aparato institucional y recursos financieros) utilizados. Se analiza si se ha optado por el proceso más eficiente -esfuerzos invertidos vs. logros alcanzados-. Se dará respuesta al menos a las siguientes preguntas evaluativas:

- ¿El sistema de gobernanza del Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas ha sido oportuno para articular los esfuerzos interinstitucionales y dotado de un sistema de monitoreo que permita orientar la dirección de la programación?

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

#### **Incorporación del enfoque de derechos humanos (DDHH):**

El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional de Nicaragua tiene como un eje de su Programa Nacional de Desarrollo Humano la restitución de derechos a la ciudadanía. La promoción y protección de los derechos humanos es un principio central del mandato de UNICEF, bajo el entendido de que las intervenciones que no consideran estos principios corren el riesgo de reforzar los patrones de discriminación y exclusión, o no alcanzar los cambios esperados. Por su parte, el Programa Nacional de Desarrollo Humano del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional de Nicaragua tiene como una de sus *orientaciones la restitución del derecho a la educación de niñas, niños, adolescentes y jóvenes del país*. El análisis de este enfoque de derechos se centrará en la realización de los derechos de los niños, niñas y adolescentes beneficiarios, principalmente su derecho a un desarrollo pleno e integral como lo mandata la CDN en su articulado. La evaluación deberá responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida, de qué modo y con qué resultados fueron incorporados los derechos de la niñez y el enfoque de derechos en los diferentes tipos de intervenciones con la niñez de las consejerías de las comunidades educativas?

#### **Incorporación del enfoque de género:**

El enfoque de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, niñas y niños, lo cual exige pensar más allá del concepto binario biológico para incorporar aspectos culturales y sociales vinculados. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres son iguales, sino igualdad de acceso y para poder gozar de los derechos, responsabilidades y oportunidades<sup>6</sup>.

El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional de Nicaragua tiene definido su propio acercamiento conceptual a través de su política de igualdad de género, basada en:

- Marco legislativo -Constitución y leyes específicas como la Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades de 2008
- Plan Nacional de Desarrollo Humano del GRUN, Capítulo III, 8: El bien común y la equidad social de las familias nicaragüenses – Política para el desarrollo de la mujer

La evaluación también acompañará las recomendaciones expresadas en la Guía de UNICEF para la Integración de Género en las Evaluaciones (septiembre 2019)<sup>7</sup>. Se dará respuesta a la siguiente pregunta evaluativa:

- ¿En qué medida la estrategia de intervención del Programa de Consejerías de Comunidades Educativas tuvo en consideración las diferentes necesidades y barreras en función de cómo éstas afectan de forma diferente a niños y niñas en función del género?

<sup>6</sup> <http://www.unevaluation.org/document/detail/980>

<sup>7</sup> <https://unicef.sharepoint.com/sites/EO/DL1/UNICEF-Guidance%20on%20Gender-LR.pdf?csf=1&e=OUwumz&cid=b5f63760-6d23-4204-b3ff-322da08a8e12>

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

Las preguntas de evaluación serán ajustadas, ampliadas y acordadas en función de los hallazgos resultantes de la etapa de diseño y revisión documental inicial. Las modificaciones a las preguntas deberán ser justificadas y aprobadas por el Comité de Seguimiento a la Evaluación que será conformado al efecto. Las preguntas de evaluación finales serán incluidas en el Informe Inicial de evaluación junto con la matriz de evaluación que será desarrollada (ver modelo en Anexo 1).

## 8. METODOLOGÍA

### 8.1. DISEÑO METODOLÓGICO

#### **Metodología preliminar de la Evaluación**

El diseño será no experimental, y en cuanto a los enfoques, será mixto. Consistirá en un análisis cuantitativo y cualitativo de información que arroje elementos para una valoración de los cambios producidos en la vida de las familias y la niñez y en la mejora del aprendizaje, la mejora de las relaciones humanas y sociales dentro y fuera de la escuela, así como de la propia institución en su relacionamiento con las familias, en los ámbitos específicos de estudio -indicadores seleccionados-.

Principalmente, se utilizará el análisis documental, entrevistas a profundidad y grupos focales con los diferentes actores de las consejerías para el análisis cualitativo. El estudio cuantitativo realizará encuestas sobre un cuestionario elaborado alrededor de los indicadores seleccionados. A través de un proceso de triangulación, se analizará toda la información recopilada y se llegará a valoraciones que posteriormente derivarán en recomendaciones prácticas para el programa.

El Ministerio de Educación cuenta con una gran cantidad de información (registros administrativos) recopilados durante 5 años de implementación, con informes mensuales y anuales y datos desagregados por sexo y por modalidad educativa. Además, cuenta con datos del Programa en 2015 que fungen como línea de base. Su estructura cuenta con 60,000 docentes. También cuenta con alrededor de 180,000 voluntarios y al menos 250 promotores a nivel nacional, departamental y nacional que serán parte del proceso evaluativo, capaces de llegar directamente a la población de 1,800,000 estudiantes.

El estudio de evaluación de las Consejerías de las Comunidades Educativas para la promoción de valores y prevención de la violencia en los centros escolares se concibe como **una evaluación formativa orientada a analizar la producción de cambios**, por lo que la metodología necesita adaptarse a esta orientación. Bajo este enfoque evaluativo, la evaluación está planificada y se desarrollará, de manera que se mejore el posible uso tanto de los hallazgos como del proceso en sí para informar las decisiones y mejorar el desempeño del programa.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

La evaluación deberá cumplir con las Normas y Estándares de Evaluación establecidos por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG<sup>8</sup>).

Se deberá utilizar una **metodología participativa e incluyente** que involucre en el proceso a los actores claves y grupos de interés que puedan realizar sugerencias en torno a las preguntas de evaluación planteadas. Además, el equipo evaluador deberá aplicar **métodos de evaluación mixtos** que permitan incorporar y triangular información cuantitativa y cualitativa para fortalecer tanto la confiabilidad como la validez de los hallazgos, y permitan compensar el sesgo de privilegiar ciertas formas de adquirir conocimiento y de comunicación (por ej. alfabetismo, habilidad para hablar en público, conceptualizándolos en coherencia con el marco de referencia del equipo evaluador.) Por último, la metodología deberá también determinar si los diferentes grupos involucrados en las Consejerías de las Comunidades Educativas se beneficiaron de forma diferente, y por qué. El diseño de la metodología final será propuesto por el equipo evaluador en consulta y con la aprobación del Comité de Seguimiento a la Evaluación y será pormenorizada en el Informe Inicial.

El Comité de Seguimiento a la Evaluación estará conformado por los siguientes miembros:

- Dirección General de Planificación y Programación Educativa que tiene un área de Evaluación y Seguimiento - MINED
- Dirección de Consejerías de las Comunidades Educativas del MINED
- Especialista en Educación de UNICEF Nicaragua
- Especialista en Monitoreo y Evaluación UNICEF Nicaragua

Para la realización del estudio, será necesario identificar una muestra, la cual se definirá en la primera fase del proceso evaluativo (Informe Inicial - protocolo de estudio) que incluya a los **principales actores** a ser considerados. Se valorarán los resultados de las acciones implementadas desde Consejería, a través de sus informantes claves (delegados y personal técnico de Consejería de las Comunidades Educativas) y protagonistas de las Consejerías de las Comunidades Educativas (Estudiantes, madres y padres de familia). También será considerado todo el personal que se estime relevante de la oficina de UNICEF Nicaragua.

La evaluación implicará la realización de un importante ejercicio de levantamiento de información cuantitativa y cualitativa:

- Para la recolección de información cualitativa, se realizarán los siguientes ejercicios:
  - entrevistas a profundidad a principales actores institucionales a nivel nacional o departamental, bien sean funcionarios o personal de nivel técnico
  - grupos focales con comités locales de implementación del Programa
  - grupos focales con directores de centros educativos
  - grupos focales con docentes con representación de los 3 niveles educativos
  - grupos focales con familias -padres, madres y cuidadores –
  - grupos focales con NNA participando en iniciativas en el marco del Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas, con representación de los niveles de primaria y secundaria

---

<sup>8</sup> [www.unevaluation.org/document/download/2701](http://www.unevaluation.org/document/download/2701)

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

- Para una valoración cuantitativa, se realizarán encuestas, teniendo como universo la totalidad de participantes en el Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas en todo el país. Las encuestas se dirigirán a padres, madres y cuidadores, directores de centros educativos, alumnos y docentes participando en las diferentes iniciativas del Programa.

### **Atención y adaptación a las circunstancias relacionadas con situación de pandemia por Covid19:**

En atención a las circunstancias de pandemia por Covid19, el proceso evaluativo deberá tomar todas las medidas necesarias de precaución, cuidado y auto cuidado del personal involucrado en el proceso evaluativo, así como adaptar la metodología evaluativa a las circunstancias derivadas de la situación de pandemia por Covid19.

De forma consensuada con el Comité de Seguimiento a la Evaluación, se revisará la viabilidad y adaptación de cada uno de los elementos de la metodología propuesta, a las circunstancias del momento respecto a situación y especificaciones médicas y protocolos a seguir para cada proceso de levantamiento de información. Esto será definido en el Informe Inicial (protocolo de estudio) y será revisado a medida que se avance en la implementación de la evaluación y el desarrollo de la incidencia de la pandemia en el país.

### **Etapas:**

Se espera que la evaluación se desarrolle a través de las siguientes etapas:

#### **I. Etapa inicial**

Durante esta etapa, el equipo de evaluación se deberá familiarizar con el Programa y con los procesos/sistemas de evaluación de UNICEF. Se llevará a cabo la revisión documental inicial. Esto permitirá identificar la metodología más adecuada, desarrollar un cronograma detallado de la evaluación y diseñar las herramientas de recolección de información. El producto será un Informe Inicial que describa el programa y emita primeras impresiones, identificando eventuales limitaciones. Incluirá una descripción detallada de la metodología a seguir y el diseño de una Matriz de Evaluación que recoja detalladamente las preguntas de evaluación -Anexo 1-.

El equipo evaluador en su Informe Inicial deberá realizar una revisión de la Teoría de Cambio propuesta para su validación como tesis de intervención y base del análisis, así como revisar y enriquecer el análisis de evaluabilidad.

Se tiene que tomar en cuenta que, en esta etapa, el reporte inicial y todos los instrumentos de recolección de la información deberán pasar por un Comité de Revisión Ética, dado que la evaluación incluirá a personas menores de edad. No se podrá proceder con la etapa de terreno hasta recibir la aprobación del comité ético.

La revisión documental es uno de los estadios iniciales y el punto de partida para entender el objeto de la evaluación. Los presentes TdR definen los ámbitos de estudio y preguntas evaluativas de las cuales se espera obtener respuesta. Este ámbito de estudio es el que



## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

determina a su vez el tipo de información que se necesita recolectar. Partiendo de esta premisa, las principales **fuentes de información que se deberán revisar son:**

- Documento conceptual del Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas
- Estrategia de funcionamiento y organización del Programa
- Documentos normativos: Protocolos de acompañamiento: embarazo, suicidio, acoso sexual, violencia; Acuerdos ministeriales
- Planificaciones anuales
- Reportes periódicos: Información cuantitativa de alcance y reportes disponibles relacionados con resultados cualitativos producidos sobre los diferentes grupos parte de las comunidades educativas
- Información financiera: presupuesto general; presupuestos anuales; reportes de ejecución financiera anual
- Marco de monitoreo del Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas, incluyendo sus indicadores. Instrumentos y reportes de monitoreo
- Documentos de productos generados: productos de conocimiento, productos comunicativos, material de formación, material divulgativo
- Plan de educación 2017-2021
- Programa de País de UNICEF Nicaragua 2013-2018 y 2019-2023
- Plan Estratégico de UNICEF 2018-2021
- Reportes Anuales de UNICEF Nicaragua (disponibles durante todo el período de implementación del Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas)

En esta etapa, el equipo evaluador deberá elaborar todos los instrumentos necesarios para el análisis cuanti-cualitativo. Previo a salir al terreno, se tendrán listos todos los protocolos de levantamiento y análisis de la información, incluyendo: el diseño de muestra de entrevistas y grupos focales, sus cuestionarios y modalidades de realización; así como la definición de universo y muestra para un levantamiento cuantitativo, cuestionarios, indicadores y posibles cruces de variables.

Se espera que esta etapa tenga una duración de dos semanas (15 días hábiles), y el Informe Inicial tendrá una extensión de máximo 25-30 páginas (más Anexos).

## II. Trabajo de campo y entrevistas

Durante esta etapa, el equipo llevará a cabo el levantado de información (entrevistas en persona y remotas, de ser necesario), observación de actividades, grupos focales, etc. según se haya acordado en el informe inicial, así como la revisión de documentación adicional que se considere necesaria y sea requerida.

Con respecto al trabajo de campo, si bien el detalle se concretizará en la etapa inicial, a modo de referencia se contará con insumos de al menos siete Departamentos (Managua, cuatro de occidente, RAAN y RAAS). Para ello, se requerirá la realización de seis visitas de terreno fuera de Managua. Se estima que el período de levantamiento en terreno tendrá una duración de dos semanas (10 días hábiles). El equipo de consultores podrá dividirse para realizar esta etapa de forma más eficiente y abarcar todo el rango de visitas previstas.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

Para no tener inconvenientes en el momento de desarrollar las actividades de la evaluación con las instituciones en los diferentes Departamentos, será crucial coordinar las visitas con las autoridades correspondientes a nivel nacional y departamental.

Al final del proceso de recolección de información se llevará a cabo un taller en Managua (debriefing) para validar los hallazgos iniciales.

#### **III. Análisis y elaboración del Informe Preliminar**

El análisis de información contará como insumos con los resultados de los levantamientos de información cuantitativa y cualitativa realizados por los evaluadores en el marco del estudio evaluativo, y además con toda la evidencia disponible de los registros administrativos de las diferentes dependencias del MINED.

Mediante un proceso de triangulación de información, se combinarán los diferentes insumos para llegar a la definición de enunciados, basados en evidencia, de los cuales puedan después derivarse conclusiones y finalmente se conviertan en recomendaciones de utilidad práctica para la continuidad de las intervenciones del Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas.

#### **IV. Análisis, presentación y validación del Informe Borrador de la Evaluación**

Durante esta etapa, el equipo de evaluadores llevará a cabo la sistematización y el análisis de la información recolectada y redactará un informe borrador que será compartido con el grupo de referencia de seguimiento a la evaluación para sus comentarios. En caso de ser necesario, se llevarán a cabo entrevistas adicionales para resolver cualquier aclaración. También se desarrollarán las oportunas revisiones de validación de la información expresada en el documento de Borrador de Informe de Evaluación.

Se llevará a cabo un taller con los consultores y los responsables de direcciones de MINED relacionadas, así como personal de UNICEF relacionado, para presentar y analizar la puesta en práctica de las recomendaciones surgidas de la evaluación.

Asimismo, se realizarán actividades para socializar los hallazgos, así como validar y perfilar las recomendaciones y garantizar que éstas sean realistas y accionables.

Esta fase tendrá una duración de tres semanas (15 días hábiles).

#### **V. Entrega de Informe Final de Evaluación**

El Informe Final tendrá una extensión de máximo 40 páginas (más Anexos) e incorporará los ajustes necesarios en respuesta a los comentarios y recomendaciones recogidos desde todos los sectores involucrados en la evaluación, siempre y cuando no se comprometa la imparcialidad del ejercicio.

El Comité de Seguimiento a la Evaluación contará con una semana (5 días hábiles) para responder con comentarios al borrador de evaluación. A su vez, los consultores contarán con una semana (5 días hábiles) para integrar los comentarios en el documento de Informe Final.

El Informe Final será acompañado de un resumen ejecutivo adaptado y atractivo para llegar a todo tipo de público. El Comité de Seguimiento a la evaluación decidirá sobre las actividades de diseminación que considere oportunas.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

### 8.2. NORMAS DE EVALUACIÓN Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

La evaluación tendrá que estar alineada con las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas<sup>9</sup> y tendrá un carácter externo e independiente. Será llevada a cabo de una manera objetiva, imparcial, abierta y participativa, con base en evidencia verificada empíricamente, que sea válida y confiable.

Los principios éticos que guiarán la evaluación son los de independencia, imparcialidad, credibilidad, responsabilidad, honestidad e integridad<sup>10</sup>. Asimismo, es fundamental que el equipo evaluador mantenga respeto por la dignidad y diversidad de las personas que sean entrevistadas, y que considere en todo el proceso de evaluación el respeto a los derechos humanos, equidad e igualdad de género.<sup>11</sup> Se deberá preservar la confidencialidad de la información y datos de los involucrados, respetando los derechos de proveer información de forma confidencial.

En caso de desarrollar entrevistas con menores de edad, es clave que el equipo de evaluación se refiera a la guía de UNICEF en cuanto a investigación ética con niños y niñas<sup>12</sup>. El equipo evaluador y el Comité de Seguimiento a la Evaluación tomarán acciones para minimizar los riesgos asociados a efectos negativos que puedan derivarse de los hallazgos de una evaluación negativa o crítica, sin comprometer la integridad de la evaluación.

La evaluación también deberá cumplir con el Procedimiento de UNICEF en cuanto a estándares éticos en investigación, evaluación, recolección de la información y análisis<sup>13</sup> y, según la metodología escogida y el tema evaluado, deberá ser revisada por un Comité de Revisión Ética. La evaluación no podrá proceder con la recolección de datos antes de tener la aprobación del Comité de Revisión Ética. Si el MINED tiene sus propios mecanismos de revisión ética, éstos podrán sustituir al comité externo siempre y cuando estos mecanismos cumplan con los estándares mínimos de calidad establecidos en la política de UNICEF. En su propuesta metodológica, el equipo de evaluadores postulantes deberá indicar claramente las posibles cuestiones éticas y especificar los procesos de supervisión y examen ético aplicables al proceso de evaluación.

El equipo de evaluación tendrá la obligación de declarar por escrito toda experiencia previa suya o de su familia que podría dar lugar a un conflicto de intereses, y tratar de manera honesta los conflictos de intereses que pudieran surgir durante la evaluación.

<sup>9</sup> Normas y Estándares para evaluación, UNEG, 2016: <http://www.uneval.org/document/detail/1914>

<sup>10</sup> El equipo evaluador tendrá que cumplir con los estándares y guías de ética de UNEG/UNICEF: *Ethical Guidelines for UN Evaluations*, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102> and *Code of Conduct for Evaluation in the UN system*, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

<sup>11</sup> *Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación*, 2011: <http://www.uneval.org/document/detail/980>

<sup>12</sup> *Ethical Research Involving Children*, 2013: <http://childethics.com/wp-content/uploads/2013/10/ERIC-compendium-approved-digital-web.pdf>

<sup>13</sup> *UNICEF Procedure for Ethical Standards in Research, Evaluation, Data Collection and Analysis*, 2015: [https://www.unicef.org/supply/files/ATTACHMENT\\_IV-UNICEF\\_Procedure\\_for\\_Ethical\\_Standards.PDF](https://www.unicef.org/supply/files/ATTACHMENT_IV-UNICEF_Procedure_for_Ethical_Standards.PDF)

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

#### 8.3. DISEMINACIÓN

Para el uso y difusión de los resultados de la evaluación se espera contar, además del informe, con los siguientes soportes y actividades:

- ✓ Un resumen ejecutivo (de 4 páginas máximo), que retome los principales hallazgos de la evaluación y que será destinado a la difusión interna de la evaluación en el MINED y otras instituciones de Gobierno interesadas, y UNICEF.
- ✓ Una reunión para presentar los hallazgos del estudio de evaluación al equipo institucional del Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas y al personal involucrado en UNICEF Nicaragua.
- ✓ Un taller con el Comité de Seguimiento a la Evaluación para definir un Plan de Respuesta a las recomendaciones de la evaluación.
- ✓ Publicación del Resumen Ejecutivo y los principales logros del Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas, en los términos que se definan en el seno del Comité de Seguimiento a la Evaluación. (Por parte de UNICEF, eventualmente, en la página web de UNICEF Nicaragua, boletín de NNUU Nicaragua, y otros espacios de intercambio de experiencias a nivel regional o global).

#### 9. CONTROL DE CALIDAD Y ENTREGABLES

##### Control de calidad

La evaluación será supervisada por el Especialista de Monitoreo y Evaluación de la Oficina de UNICEF Nicaragua con apoyo del Comité de Seguimiento a la Evaluación, el cual apoyará y dará seguimiento al proceso de evaluación y proporcionará comentarios a los productos de la consultoría. Este grupo estará compuesto por (1) el Especialista de Educación de UNICEF Nicaragua, (2) el Representante Adjunto de UNICEF Nicaragua, y (3) responsables de direcciones involucradas desde las instituciones participantes en el Programa de Consejerías de las Comunidades Educativas. Cada producto (entregable) será revisado por el Comité de Seguimiento a la Evaluación, y por la sección de evaluación de la Oficina Regional de UNICEF para Latinoamérica (UNICEF LACRO). El Comité de Seguimiento a la Evaluación integrará y responderá a los comentarios recibidos y entregará una versión revisada de cada informe. El pago de cada producto se hará una vez se apruebe la versión revisada del informe, incorporando todos los comentarios recibidos.

La evaluación será enviada al Sistema Global de Supervisión de los Reportes de Evaluación (GEROS, por sus siglas en inglés) el cual otorga una calificación a la calidad del reporte de evaluación, de acuerdo con estándares globales. Todas las calificaciones a los reportes de evaluación son públicas en la página web de UNICEF. Para más información revisar la página web y el Handbook. Nótese que los estándares de UNICEF incluyen indicadores del Plan de Acción del sistema de Naciones (UN-SWAP). Consultar: [www.uneval.org/document/download/2148](http://www.uneval.org/document/download/2148)

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

### Entregables

Tanto el Informe Inicial como el Informe Final de Evaluación deberán cumplir con los estándares de UNICEF y de UNEG<sup>14</sup>. Contendrán los siguientes capítulos:

#### Informe inicial:

- i. Presentación del contexto y objeto de evaluación
- ii. Propósito, objetivos y alcance de la evaluación
- iii. Reconstrucción de la teoría de cambio (si no existe)
- iv. Marco de evaluación (criterios y preguntas de evaluación), con una matriz de evaluación (desglosando cada criterio de evaluación, con preguntas de evaluación, indicadores, fuentes de información y métodos de recolección de la información), (ver Anexo 1 de los TdR)
- v. Abordaje metodológico completo:
  - a) explicación y justificación del diseño metodológico;
  - b) muestreo y lista de personas a entrevistar, grupos focales a realizar y sitios a visitar;
  - c) instrumentos de recolección de información (cuestionarios, pautas de entrevistas, y preguntas disparadoras para grupos focales, sistemas de recolección de información cuantitativa, propuesta de desarrollo de encuestas, etc.);
  - d) limitaciones y medidas de mitigación en el desarrollo del proceso evaluativo;
  - e) consideraciones éticas
  - f) análisis de los datos (cómo se analizarán los datos, qué técnica se utilizará, modalidades de triangulación, software, etc.)
  - g) diseminación de la evaluación
- vi. Cronograma y descripción del rol y responsabilidades de cada miembro del equipo
- vii. Entregables y control de calidad

#### Informe final:

- i. Resumen Ejecutivo (máx. 5 páginas)
- ii. Contexto y presentación del objeto de evaluación
- iii. Propósito, objetivos y alcance de la Evaluación
- iv. Criterios y preguntas de Evaluación
- v. Metodología
- vi. Limitaciones de la evaluación
- vii. Consideraciones éticas
- viii. Hallazgos (por criterio de evaluación)
  - a. Pertinencia
  - b. Eficiencia
  - c. Eficacia
- ix. Conclusiones
- x. Lecciones aprendidas
- xi. Recomendaciones

<sup>14</sup>[https://www.unicef.org/evaluation/files/UNICEF\\_adapted\\_reporting\\_standards\\_updated\\_June\\_2017\\_FINAL.pdf](https://www.unicef.org/evaluation/files/UNICEF_adapted_reporting_standards_updated_June_2017_FINAL.pdf)

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

- xii. Anexos:
- TdR's
  - Teoría de cambio
  - Matriz de evaluación
  - Herramientas de recolección de la información y matrices de información recolectada
  - Lista de lugares visitados y lista de entrevistados
  - Lista de documentos consultados
  - Otros documentos pertinentes

Los productos de consultoría son los siguientes:

Producto	Descripción	Fecha de entrega
<b>Producto 1</b>	<p><b>Informe Inicial.</b></p> <p>Incluirá una descripción de los marcos conceptuales y metodológicos, así como de las categorías y variables que serán objeto de evaluación. Este documento incluye: 1) una matriz detallada de evaluación; 2) un plan de análisis de la información, que describa cómo la metodología propuesta resuelve las preguntas contempladas en estos términos de referencia; 3) una revisión de la TdC (TdC integrada en las estrategias de recolección y análisis de la evaluación) y del análisis de evaluabilidad; 4) un cronograma de actividades a realizarse, dentro del plazo del tiempo establecido para la consultoría de evaluación. Este informe será revisado por el Comité de Seguimiento de la Evaluación, y sus comentarios serán considerados, si son pertinentes, pero siempre manteniendo la independencia del equipo evaluador.</p>	A las tres (3) semanas de la firma del contrato
<b>Producto 2</b>	<p><b>Presentación de los primeros hallazgos.</b> Esta etapa incluirá una reunión de revisión de los hallazgos preliminares de la evaluación, inmediatamente posterior a la fase de levantamiento de información en terreno.</p>	A las siete (7) semanas de la firma del contrato

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

<b>Producto 3</b>	<p><b>Versión borrador del Informe de Evaluación.</b> El informe borrador incluirá todos los apartados acordados, a excepción del Informe Ejecutivo y algunos anexos que podrán ser incluidos en la versión Final. El informe tendrá un máximo de 35 páginas más anexos.</p> <p>Incluirá todos los archivos de digitación de la información en la base de datos utilizada para el levantamiento de información.</p>	A las diez (10) semanas de la firma del contrato
<b>Producto 4</b>	<p><b>Taller con instituciones y presentación de resultados iniciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de los hallazgos del estudio al Comité de Seguimiento a la Evaluación y autoridades del MINED y UNICEF.</li> <li>- Taller con los responsables de dependencias de MINED relacionadas, para analizar cómo llevar a la práctica el Plan de Respuesta derivado de la evaluación.</li> </ul>	A las once (11) semanas de la firma del contrato
<b>Producto 5</b>	<p><b>Versión final del documento de evaluación y herramientas de divulgación.</b> Última versión del documento de evaluación, de conformidad con la estructura acordada con UNICEF, con un máximo de 35 páginas más anexos. Resumen ejecutivo con una extensión máxima de 5 páginas.</p> <p>Incluirá la entrega de bases de datos y memoria fotográfica levantada en las visitas de campo.</p>	A las catorce (14) semanas de la firma del contrato

#### **Pagos**

Los pagos a los consultores corresponderán con la entrega y validación de los productos esperados, en los siguientes términos:

- 30% a la entrega y validación del Informe Inicial, incluyendo metodología y todos los instrumentos de planificación para la recolección y análisis de la información
- 40% a la entrega y validación del Informe Borrador de Evaluación, posterior a la realización del trabajo de campo y la discusión de hallazgos preliminares
- 30% a la entrega y validación del Informe Final de Evaluación, Resumen Ejecutivo y todos los anexos que soportan el estudio y sus conclusiones

La aprobación de los productos será decidida por el Comité de Seguimiento a la Evaluación.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

#### 10. PERFIL DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

El contrato puede ser a una empresa o a un equipo evaluador. Se recomienda un equipo de dos especialistas para poder cubrir las distintas áreas geográficas y temáticas. Preferiblemente el equipo tendrá balance de género. El perfil del líder/esa del equipo puede ser nacional o internacional. Se solicitará a los postulantes que presenten acreditación de su bagaje académico y ejemplos de trabajos similares previos.

Se espera que el equipo en su totalidad cubra las siguientes áreas de especialización:

- Al menos quince años de experiencia de trabajo en el sector educación, preferiblemente con experiencia en estrategias de trabajo con comunidades educativas.
- Al menos ocho años de experiencia en la evaluación de proyectos y programas con enfoque en niñez y adolescencia, en particular en programas de educación.
- Experiencia en la realización de estudios cuanti-cualitativos que impliquen el uso de metodologías de trabajo comunitario y de instrumentos automatizados de gestión de información.
- Conocimientos de los enfoques de equidad de género y enfoque de derechos y su aplicación.
- Conocimientos en Gestión Basada en Resultados (Results-Based Management).

A ambos se les supone las siguientes habilidades y competencias:

- Compromiso con los Derechos de la Niñez y Adolescencia.
- Sensibilidad al enfoque de género.
- Habilidades de comunicación.
- Capacidad de análisis.

#### Líder de la evaluación

##### **Educación:**

Licenciatura en el área educativa. Maestría en cooperación al desarrollo, ciencias sociales, políticas públicas, programas de cooperación o áreas temáticas afines. Se apreciará que cuente con experiencia en evaluación en el sector educación y específicamente en desarrollo de comunidades educativas.

##### **Experiencia:**

- Profesional en ciencias de la educación, ciencias sociales, cooperación al desarrollo internacional u otras disciplinas pertinentes con nivel mínimo de maestría con al menos quince años de experiencia en el sector.
- Conocimientos y experiencia en aspectos de Protección. Temáticas que las CCE abordan: grupos vulnerables, apoyo socioemocional, promoción de valores, etc.
- Al menos ocho años de experiencia en la evaluación de proyectos y programas de cooperación en el sector educación.
- Experiencia probada en diseño y puesta en práctica de métodos de evaluación e investigación de métodos mixtos en el área de educación.
- Dominio del español hablado y escrito.



## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

- Buena capacidad de redactar informes de manera clara y concisa.
- Experiencia de trabajo en América Latina, específicamente en Nicaragua.
- Experiencia de trabajo con el Sistema de las Naciones Unidas será valorada.
- Conocimientos de inglés (capacidad de leer documentos en inglés).
- Experiencia con la aplicación de las normas de evaluación de UNEG.

#### **Especialista en Realización de Estudios Cuanti-Cualitativos:**

##### **Educación:**

Formación en evaluación de programas del sector educación y la realización de estudios cuanti-cualitativos del área social. Estadística, sociología, políticas públicas, programas de cooperación o áreas temáticas afines.

##### **Experiencia:**

- Profesional en estadística, sociología, cooperación al desarrollo u otras disciplinas pertinentes con nivel mínimo de licenciatura o equivalente con al menos 10 años de experiencia en el sector
- Experiencia probada en trabajo en el sector educativo y/o protección de la niñez
- Experiencia probada en facilitación y recolección de información comunitaria, especialmente con niños y niñas
- Experiencia probada en la gestión de bases de datos y plataformas de gestión de información estadística
- Dominio del español hablado y escrito
- Buena capacidad de redactar informes de manera clara y concisa
- Experiencia de trabajo en América Latina

## 11. CRONOGRAMA

El cronograma incluye los días previstos para cada uno de los tres consultores: C1 y C2. Se trata de un estimado que servirá como referencia para que los consultores puedan realizar su propuesta de forma más precisa.

SEMANA	C1	C2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15
Reunión inicial. Revisión información																
Preparación Informe Inicial	10	5														
Entrega del Informe Inicial. <b>PRODUCTO 1</b>																
Retroalimentación al Informe Inicial. Reunión de revisión																

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

Ajustes a la metodología. Protocolo de evaluación	3	1																
Preparación de las visitas en terreno	2	1																
Trabajo de campo	10	10																
Presentación de los primeros hallazgos <b>PRODUCTO 2</b>																		
Elaboración del Informe Borrador	15	10																
Entrega del Informe Borrador <b>PRODUCTO 3</b>																		
Taller con instituciones y presentación hallazgos iniciales <b>PRODUCTO 4</b>	2	0																
Retroalimentación al Informe Borrador	4	2																
Entrega del Informe Final <b>PRODUCTO 5</b>																		
Diseminación de Resultados y Plan de Respuesta	2	0																
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>29</b>																

Producto Entregable	
Días de estudio y análisis	
Días de misión. Levantamiento en terreno	
Presentaciones de hallazgos	
Días previstos para ajustes a documentos	

### 12. PROCESO DE POSTULACIÓN

Las propuestas serán evaluadas separadamente a nivel técnico y económico, por tal motivo se deberán presentar en archivos diferentes.

Los postulantes, para fines de aplicación, deberán incluir:

1. Una propuesta técnica (ver matriz de valoración)

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

- a. Carta de interés indicando cómo cumple con los requisitos y su compromiso de disponibilidad para realizar las tareas durante el tiempo establecido
- b. Propuesta de abordaje metodológico: propuesta técnica
- c. Relevancia de su experiencia/link a evaluaciones anteriores
- d. Hoja de vida de todos los integrantes del equipo que incluya para cada miembro:
  - Explicación del rol de cada miembro del equipo
  - Tres referencias profesionales relevantes actualizadas
  - Ejemplos de evaluaciones previas

2. Una propuesta financiera debe incluir el costo total de la propuesta (incluidos viajes, estadías, etc.). La propuesta debe ser lo más detallada posible, desglosando el número de días trabajados por cada miembro del equipo y la tarifa de cada miembro, costos de viajes, per diem, seguros, costos administrativos y operacionales, etc.

\*Las aplicaciones en línea que sean enviadas sin completar todos los campos requeridos incluyendo historial de trabajo, formación académica y referencias relacionadas a la consultoría, no serán consideradas.

El proceso de evaluación de las ofertas se hará en función del puntaje para cada elemento de la postulación y peso total de las propuestas técnica y financiera.

#### Criterios de Evaluación de Propuestas

CRITERIO	PUNTAJE MÁXIMO
<b>PROPUESTA TÉCNICA</b>	<b>40</b>
Claridad y calidad en el enfoque y técnicas evaluativas propuestas: justificación de decisiones; propuesta muestral; estrategia de recolección y análisis; mapeo de actores; propuesta de comunicación y uso de la evaluación; limitaciones y formas de mitigación	18
Calidad de la matriz de evaluación	8
Calidad de la revisión de la teoría de cambio	5
Comprensión del mandato y adecuación de la metodología con el objeto y propósitos del estudio	4
Valor agregado de la propuesta: innovación y comparativamente	2
Plan de trabajo tentativo	2
Consideraciones éticas y transversales	1
<b>PERFIL DEL EQUIPO EVALUADOR</b>	<b>20</b>
Formación académica adecuada a las exigencias de los TdR	10
Complementariedad de los perfiles del equipo	5
Balace de género a lo interno del equipo	5
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b>	<b>20</b>
Experiencia en el diseño y la conducción de evaluaciones de políticas públicas relacionadas con primera infancia, institucionalidad pública, articulación interinstitucional	10

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

Experticia en materia de educación	5
Experiencia demostrada en facilitación y recolección de información	5
<b>PROPUESTA ECONÓMICA</b>	<b>20</b>
Idoneidad y ajuste del presupuesto siendo competitivo y a la vez adecuado	9
Coherencia entre la propuesta técnica y el presupuesto	6
Calidad en la presentación y desglose del presupuesto	5

Sólo se valorarán las propuestas que cumplan con la entrega de los requisitos mínimos estipulados en estos TdR. Se requerirá un puntaje mínimo de 60 puntos (60/80) para pasar a la valoración económica.

La propuesta técnica y la propuesta económica deben ser enviadas debidamente nombradas y en instrumentos separados.

#### **Instrucciones Especiales**

- a) **Visitas al campo:** Los costos relacionados con las visitas de campo tendrán que estar cubiertos por la empresa o equipo evaluador seleccionado, así como cualquier otro gasto necesario para la entrega de los diferentes productos.
- b) **Espacio y equipo de Oficina:** El contratado/a deberá contar con su propio espacio, equipo de oficina, material de trabajo y servicios administrativos.
- c) **Seguros:** El contratado/a adquirirá sus propias pólizas de seguro para soporte de gastos médicos y/o de accidentes personales que le cubran estas eventualidades mientras dure el presente contrato. UNICEF no asume responsabilidad por algún accidente que el contratado/a pudiera sufrir, ya que este contrato no supone relación patronal de ningún tipo.
- d) **Entrega de productos y/o reportes:** El contratado/a entregará los productos y reportes acordados en formato digital al supervisor del contrato. Los gastos de emisión y entrega de estos productos/reportes, correrán por cuenta del contratado/a.
- e) **Reserva de derechos de propiedad:** Todos los documentos, materiales o productos de la presente contratación son propiedad de UNICEF y no podrán ser utilizados por terceros sin autorización.
- f) **Penalidad por no cumplimiento:** El/la Contratado/a se compromete a entregar al contratante todos los productos señalados en los términos de referencia en el plazo acordado. En caso de que el/la Contratado/a no cumpliera con los productos esperados en las fechas definidas en el contrato, se dará cumplimiento a una cláusula de penalidad que contempla una multa del 0.005% sobre el monto total del contrato por cada día de retraso originado por el contratado. En caso fortuito y/o de existir una justificación adecuada que pudiesen originar atrasos con las fechas señaladas en el contrato, el/la Contratado/a deberá de discutir con el Comité de Seguimiento a la Evaluación brindando todos los elementos

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

del caso por escrito. El Comité de Seguimiento a la Evaluación deberá revisar las justificaciones presentadas y valorará si aplica o no la multa por penalidad. UNICEF aplicará la tasa de penalidad por los días de retraso incurridos y no justificados a deducirse del pago respectivo.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### EVALUACIÓN

#### ANEXO 1 – Ejemplo de matriz de evaluación

Criterio	Pregunta de evaluación	Formación del juicio	Indicadores	Fuentes de información	Métodos de recolección
Relevancia	¿En qué medida están alineados los objetivos del programa con las prioridades gubernamentales?	Evidencia en los marcos y documentos programáticos que el programa está explícitamente alineado con las prioridades del gobierno  Evidencia de participación/consulta de los actores del gobierno en el desarrollo del programa	Referencias explícitas en los marcos programáticos de políticas y marcos del gobierno  Número de participantes del gobierno en el desarrollo del programa; referencias a participación del gobierno y/o comentarios recibidos	Documentos y marcos del programa  Minutas de reunión, correos electrónicos, información en entrevistas	Revisión documental  Revisión documental, entrevistas con actores claves
Relevancia					
....					
Eficacia					
....					
Eficiencia					
....					
Género					
Derechos Humanos					

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

### ANEXO 2 – Análisis de Evaluabilidad

	<b>Valoración de evaluabilidad y preguntas clave</b>	<b>Valoración Semáforo<sup>15</sup></b>
A	<b><i>Evaluar la lógica de relevancia y la coherencia de las estructuras de resultados, la alineación con el contexto regional / nacional y la coherencia del programa sectorial.</i></b>	
1	<i>¿El programa tiene clara teoría del cambio / modelo lógico?</i>	
2	<i>¿Aborda los problemas identificados?</i>	
3	<i>¿El marco de resultados del programa sectorial está articulado y alineado coherentemente con el contexto regional, nacional y las prioridades nacionales?</i>	
4	<i>¿Está alineado con el Plan Estratégico de UNICEF?</i>	
	<i>¿Está alineado con las prioridades regionales?</i>	
5	<i>¿Los productos, resultados y objetivos generales siguen la lógica de la cadena de resultados?</i>	
3	<i>Las cadenas de resultados son coherentes, lógicas, con declaraciones claramente articuladas.</i>	
4	<i>¿Las declaraciones de resultados y el marco de resultados tienen en cuenta las consideraciones de equidad en la programación y tienen en cuenta las cuestiones de género?</i>	
5	<i>¿Los resultados son claros y realistas?</i>	
	<i>¿Son medibles (cuantitativa o cualitativamente)?</i>	
6	<i>¿Los grupos de beneficiarios previstos están claramente identificados?</i>	
7	<i>¿En qué medida son medibles los resultados y los indicadores?</i>	

<sup>15</sup> Semáforo: se propone un sistema de valoración: Rojo (Bajo), Naranja (Medio), Verde (Alto)

## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

8	<i>¿Qué tan bien se han especificado los supuestos clave, los riesgos y las estrategias de mitigación?</i>	
9	<i>¿Se han hecho explícitos los supuestos sobre el papel de los socios, el gobierno y el UNICEF?</i>	
10	<i>¿Hay planes plausibles para monitorear el papel de los socios, el gobierno y el UNICEF de alguna manera práctica?</i>	
<b>B</b>	<b><i>Evaluar la idoneidad y validez de los indicadores, herramientas y sistemas para monitorear, medir y verificar resultados</i></b>	
1	<i>¿El programa sectorial tiene capacidad para proporcionar datos para el monitoreo y la evaluación?</i>	
2	<i>¿Existen bases de referencia para los indicadores?</i>	
3	<i>¿El programa sectorial tiene un sistema de monitoreo para recopilar y sistematizar la información con responsabilidades, fuentes y periodicidad definidas?</i>	
4	<i>¿Los indicadores y objetivos tienen en cuenta las consideraciones de equidad en la programación?</i>	
5	<i>¿Los indicadores y objetivos son sensibles al género?</i>	
6	<i>¿Cuáles son los costos probables de dicha recopilación y análisis de datos (costos en dólares en términos del tiempo del personal de evaluación, los gestores de programas y el personal y los socios)?</i>	
7	<i>¿Existe un conjunto completo de documentos disponibles?</i>	
	<i>¿Son accesibles estos documentos y están bien organizados?</i>	
8	<i>¿Existe un plan viable para llenar los vacíos de datos?</i>	
<b>C</b>	<b><i>Evaluar la adecuación de los recursos financieros para alcanzar los resultados esperados.</i></b>	
1	<i>¿Los recursos están alineados con los resultados?</i>	
2	<i>¿Existen datos y sistemas para permitir que UNICEF evalúe la adecuación de los recursos para lograr los resultados previstos?</i>	
3	<i>¿Hay recursos reservados para la evaluación?</i>	
<b>D</b>	<b><i>Contexto institucional</i></b>	
	<b><i>D.1. Sentido práctico</i></b>	



## TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN

1	<i>Adaptación por razón de la pandemia de Covid 19</i>	
2	<i>Accesibilidad y disponibilidad de los interesados</i>	
3	<i>Recursos (tiempo, financiación, habilidades) disponibles para realizar la evaluación.</i>	
4	<i>¿Es el momento adecuado: hay una oportunidad para que una evaluación tenga influencia?</i>	
	<i>D.2. Utilidad</i>	
1	<i>¿Quién quiere una evaluación?</i>	
	<i>¿Se han identificado claramente los usuarios principales?</i>	
2	<i>¿Qué quieren saber las partes interesadas?</i>	
	<i>¿Qué preguntas de evaluación son de interés para quién?</i>	
3	<i>¿Cuáles son los riesgos?</i>	
	<i>¿Los interesados podrán gestionar los resultados negativos?</i>	

TÉRMINOS DE REFERENCIA  
EVALUACIÓN