



EVALUACIÓN FINAL EXTERNA PARA EL PROYECTO:

Participación social en el sistema educativo del barrio Santa Lucía a través de la generación de capacidades en los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones para una educación inclusiva y de calidad en Santa Lucía, Santiago de los Caballeros, asociado al Programa de Mejoramiento del Barrio Santa Lucía IDI República Dominicana - FASE II.



CESTOLA NA CACHOLA, S. COOP. GALEGA – 2020



*ONGD EJECUTANTES:
EN SEDE_*

FUNDACIÓN BALMS PARA LA INFANCIA

EN TERRENO_

FUNDACIÓN SOLIDARIDAD

+

CENTRO INTEGRAL PARA EL DESARROLLO LOCAL (CIDEL)

*PERIODO DE EJECUCIÓN:
JULIO 2018 – NOVIEMBRE 2019*

ENTIDAD FINANCIADORA:

XUNTA DE GALICIA

TÉCNICA EVALUADORA:

RAQUEL DOALLO ÁLVAREZ – CESTOLA NA CACHOLA



ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo.	03
2. Tipo de evaluación.	07
3. Contexto: la evaluación de este proyecto. Limitaciones.	09
4. Metodología y cronograma.	18
5. Análisis de la información recogida: principales hallazgos.	24
5.1. Pertinencia.	25
5.2. Eficiencia.	30
5.3. Eficacia.	32
5.4. Impacto.	34
5.5. Sostenibilidad.	38
6. Conclusiones y recomendaciones.	42
7. Bibliografía.	50
ANEXO I. Agenda ejecutada.	51



*Aquí se comparte, lo mío es tuyo
Este pueblo no se ahoga con marullos
Y si se derrumba yo lo reconstruyo.*

Fragmento de la canción Latinoamérica de Calle 13.



1. Resumen ejecutivo.

Para la realización de la evaluación final externa del proyecto "Participación social en el sistema educativo del Barrio Santa Lucía a través de la generación de capacidades en los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones para una educación inclusiva y de calidad en Santa Lucía, Santiago de los Caballeros, asociado al Programa de Mejoramiento del Barrio Santa Lucía IDI República Dominicana - FASE II", se ha realizado un trabajo de análisis en varios niveles que se traducen de forma sintetizada en el presente informe.

Una evaluación busca recoger y analizar sistemáticamente una información para poder comprender y dotar de significado a lo que ocurre en una intervención, de lo que se podrán deducir juicios específicos, rendir cuentas y tomar decisiones sobre la mejora¹. En este sentido, los niveles de evaluación con que se ha realizado el análisis cuyos resultados se recogen en este informe van desde los HALLAZGOS (hechos e información recogida), pasando por las INTERPRETACIONES (explicaciones sobre los hechos) y JUICIOS (valoraciones acerca de los hallazgos y sus interpretaciones) y terminan con las RECOMENDACIONES o sugerencias sobre posibles líneas de acción.

Partiendo de la formulación del proyecto y los objetivos y resultados esperados de la intervención así como de la propuesta de evaluación solicitada desde las entidades promotoras de la misma, esto es, Fundación Bals para la Infancia, Fundación Solidaridad y Centro Integral para el Desarrollo Local (en adelante, CIDEL), las preguntas de evaluación lanzadas acotan las preocupaciones del proyecto, insistiendo en aspectos en que la propia evaluación ha buscado especialmente influir y analizar. El objetivo, como se ha comentado, es emitir juicios de valor sobre el objeto evaluado, mas de forma sistemática y teniendo en cuenta los criterios y normas previamente establecidos, basándose especialmente en la información recopilada y en las interpretaciones que de ella se han hecho.

El análisis realizado se ha basado en la extracción principalmente cualitativa de información y su análisis para la posterior propuesta de recomendaciones, cuyo contenido cierra el cuerpo principal de este informe. Aunque también se ha recogido información estadística para su estudio e interpretación en relación a datos previamente obtenidos para el informe de línea de base del proyecto, finalmente apenas se ha hecho uso de la misma por no ser suficiente para obtener conclusiones relevantes en base a la interpretación del documento de formulación.

¹ Según Gascón, J., Mosangini, G. (2009).



Para visualizar los ejes principales del proyecto, se expone en forma de cuadro una síntesis de la matriz de planificación de la intervención evaluada:

Tabla 1. Objetivos y resultados del proyecto. Fuente: documento de formulación.

Matriz de proyecto: objetivos y resultados	
OBJETIVO GENERAL:	
OG1. Contribuir a la mejora de la calidad educativa para la generación de desarrollo humano sostenible en Santa Lucía, Santiago de los Caballeros.	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	
OE1. Incrementada la participación social en el sistema educativo de Santa Lucía a través de la generación de derechos, responsabilidades y obligaciones bajo un enfoque integral de género.	
RESULTADO 1:	
R.1. Mejorado el nivel educativo del barrio santa lucía mediante el desarrollo integral de las capacidades de las personas, con especial incidencia en las mujeres, niñas y jóvenes del Barrio Santa Lucía.	
RESULTADO 2:	
R.2. Incrementados los mecanismos de participación social en el sistema educativo del Barrio Santa Lucía mediante el desarrollo integral de las capacidades de las personas, con especial incidencia en las mujeres, niñas y jóvenes del Barrio.	
RESULTADO 3:	
R.3. Cobertura de necesidades básicas incrementada para el desarrollo de las capacidades de las personas, con especial incidencia en las mujeres y jóvenes del Barrio.	

Los indicadores previstos en la formulación han sido diseñados de forma ambiciosa y en parte ello ha redundado en la dificultad de analizar con rigurosidad los resultados del proyecto desde la evaluación. Por ello, han sido especialmente importantes los encuentros con las ONGD promotoras en sede y terreno, que han ayudado a reinterpretar algunas de las metas y también logros alcanzados, en algunos casos menos visibles desde la lectura de objetivos de la formulación, pero evidentes una vez se ha comprendido el contexto y la complejidad de esta segunda fase de ejecución alrededor de un componente poco tangible a corto plazo como es el ligado a aspectos educativos.

En este sentido, por tanto, es preciso reconocer las acotaciones que implica el marco temporal del proyecto para la consecución del objetivo específico. Si bien se ha alcanzado en la presente Fase del proyecto un nivel de logros importante y una aceptación mayoritaria por parte de la comunidad en



cuanto a la necesidad de continuar en una línea de trabajo afín, también necesita reconocerse que se trata de una propuesta ambiciosa en su formulación y ello ha condicionado en algunos aspectos los avances en algunas acciones asociadas a sus líneas de intervención, que dan pistas para el futuro de la propuesta.

En este sentido, las conclusiones de esta evaluación generan recomendaciones hacia el fortalecimiento del trabajo en el ámbito del fortalecimiento comunitario, como aspectos necesarios y condicionantes de la viabilidad futura de intervenciones hacia un desarrollo integral con enfoque de género e inclusivo. Al mismo tiempo, la apuesta del proyecto demanda que se trabaje en firme también en la construcción de una estrategia en clave de género recogida en un documento o instrumento base que permita hacer un seguimiento más sistemático de los logros alcanzados, al tiempo que genere líneas de acción más concretas en Género en Desarrollo (GeD).

Siguiendo estas reflexiones, las cuestiones de evaluación deben cubrir toda la lógica del proyecto a evaluar para poder comprobar las relaciones causales que asume la intervención. Esto implica analizar los resultados, pero también los procesos generados y la estructura. Si no se obtiene información de los aspectos clave se corre el riesgo de no poder analizar la congruencia de la teoría, objetivos y resultados esperados que se formulan en la intervención. Como se ha comentado, no se trata aquí de generar un informe de cumplimiento de indicadores del marco lógico, aunque estos y la propia matriz del proyecto son una referencia clave para la planificación y selección de técnicas de recogida de información; se trata de extraer información que, una vez sistematizada, permita emitir un juicio de valor en función de los objetivos, resultados, procesos y estructura compositiva de la intervención.

En la presente evaluación, se ha realizado este trabajo de evaluación final externa a través de la generación de una serie de preguntas alineadas con los criterios definidos por el CAD para la evaluación de proyectos: **PERTINENCIA – EFICIENCIA – EFICACIA – IMPACTO – SOSTENIBILIDAD**.

Como también se ha comentado, las conclusiones de la evaluación sugieren éxitos en lo relativo a la consecución de resultados, así como en las estructuras que sostienen la intervención. En lo referente a procesos, se ha iniciado un camino que a medio plazo podrá ser evaluado en mayor medida en cuanto a su impacto, pero las referencias de la intervención sientan las bases del fortalecimiento futuro de ciertos procesos, por un lado, e identifican algunos aspectos pendientes por otro. Esto implicará tener una hoja de ruta clara y será preciso dar seguimiento a esta en coordinación con las autoridades competentes, que hasta el momento se identifican



prioritariamente con el ámbito de la educación (Distrito Educativo 08-04), pero que demandan buscar nuevas alianzas a nivel local así como explorar vías de acercamiento con el Ministerio de Cultura. Queda abierta la puerta a reforzar ejes de intervención ligados al ámbito socioeconómico desde la óptica del desarrollo productivo y la orientación profesional, en tanto que se reconoce que este componente es indisociable de la búsqueda de construcción de un futuro mejor para las personas del barrio Santa Lucía. A su vez, el trabajo con jóvenes se constituye como el eje potencial para la consolidación de un desarrollo comunitario sostenible en que los liderazgos tengan renovación y se amplíen hacia equipos de trabajo más integrales, feministas y con fuerza para continuar realizando un trabajo de incidencia hacia el cumplimiento de las metas marcadas en la Agenda de Desarrollo del Barrio Santa Lucía 2018-2023.



2. Tipo de evaluación.

El tipo de evaluación determina en qué forma se recoge y analiza sistemáticamente la información, con qué enfoque se dota de significado a lo que ha ocurrido en la intervención y finalmente permite deducir unos juicios específicos y recomendaciones de mejora. Por tanto, la selección de la tipología de evaluación es fundamental para planificar y ejecutar de forma óptima el trabajo de evaluación.

En esta evaluación se ha hecho uso de la información recogida destacando dos aspectos:

- Un **paradigma crítico**, que busca dar claves y compartir recomendaciones concretas que permitan caminar hacia mejorar la intervención.
- Una **visión dinámica**, tratando de identificar como objeto las acciones y las formas de funcionamiento, frente a una visión estática enfocada en la organización: los proyectos son descripciones de acciones que articulan unos medios y ejecutan unas actividades para la consecución de ciertos fines. En ocasiones, se identifican una serie de actividades de "desempeño propio" de las ONGD sin que se puedan clasificar específicamente como programas o proyectos. Estas actividades son los procesos clave de una organización.

Existen diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo. La "teoría de la política" recoge una cadena de asunciones que explican cómo las actividades conducen paso por paso a los resultados esperados². En este informe se recogen y sintetizan la información, conclusiones y en consecuencia recomendaciones extraídas a partir del trabajo de evaluación realizado, cuya metodología se detalla en el apartado correspondiente pero que bebe de un marco teórico asentado en la "teoría del cambio", que define el proyecto o programa desde una perspectiva sistémica que incluye:

- **Objetivos/resultados:** los cambios que se consiguen (o se quieren conseguir) con la intervención.
- **Procesos:** secuencia de actividades que generan un valor para las personas titulares de derechos respecto a una determinada situación inicial, esto es, producen resultados.
- **Estructura/diseño:** organización relativamente estable de distintos tipos de recursos para alcanzar los fines del proyecto (por ejemplo, las ONGD responsables de la intervención, el presupuesto asignado, experiencia y competencias del personal, filosofía o principios de la intervención...).

² Definición de Weiss, C. extraída de Ligero, J.A., Espinosa, J., Mormeneo, C. y Bustelo, M. (2014).



Teniendo como referencia esta triple dimensión, en esta evaluación se analiza la intervención y se culmina con la descripción de algunas conclusiones y recomendaciones extraídas del proyecto.

Podemos encuadrar la presente evaluación en diversas tipologías en función de la perspectiva de clasificación de la misma:

FORMATIVA.

Atendiendo al papel de la evaluación, se trata de una evaluación de tipo formativo, para mejorar en el futuro el proyecto en ejecución. Guía la recogida de información un enfoque multiactor donde se trata de obtener cuantos más testimonios, reflexiones, percepciones y sugerencias posibles por parte de una representación amplia de los actores involucrados en el proyecto.

POR RESULTADOS Y DE PROCESOS.

Atendiendo al contenido del proyecto a evaluar, se trata de una evaluación por resultados y de procesos. También se incluye un componente de estructura, como ya se comentó, pero en el mismo se profundiza en menor medida, ajustándose el procedimiento de evaluación a los tiempos y recursos disponibles.

FINAL.

Atendiendo al momento de la evaluación, hablamos de una evaluación final, realizada justo al término de la intervención. En realidad, durante la estancia en terreno se convivió con la última actividad del proyecto (*Actividad 1.3.3. Seminario Impacto de la capacitación técnico profesional para el acceso al empleo*) así como con algunas acciones de continuidad que han sido incorporadas a la intervención que se iniciaba en el barrio en el momento de realización de la presente evaluación.

EXTERNA.

Atendiendo al agente evaluador, se trata de una evaluación externa, realizada por Raquel Doallo Álvarez, de Cestola na Cachola, S. Coop. Galega.



3. Contexto: la evaluación de este proyecto. Limitaciones.

El proyecto define como objetivo mejorar la calidad de la educación en el dominicano barrio Santa Lucía desde un enfoque de participación inclusivo a nivel comunitario e institucional, dando continuidad como segunda Fase a la intervención que en la misma línea de trabajo fue ejecutada con la cofinanciación de la Xunta de Galicia en el periodo 2017-2018 en el barrio Santa Lucía. Santa Lucía pertenece al sector de Cienfuegos, dentro de la ciudad de Santiago de los Caballeros. Contextualizando geográficamente, República Dominicana está situada al norte en la zona de la Región del Caribe, limita al norte con el Océano Atlántico, al Este con el canal de La Mona, al Sur con el Mar Caribe y al Oeste con la República de Haití. Santiago de los Caballeros se encuentra en la región Cibao Norte, limitando con las provincias de Santiago Rodríguez, Valverde, Puerto Plata, Espaillat, La Vega y San Juan.



Mapa 1. Mapa político de la República Dominicana.

Fuente: elaboración propia a partir de Mapas Digitales S.A.

Dentro de Santiago de los Caballeros, el barrio Santa Lucía (antes "La Mosca") pertenece al hasta ahora sector Cienfuegos, recientemente aprobada su elevación a Distrito Municipal. Se sitúa al lado del vertedero de Rafey, tan solo separado del mismo por una cañada. Se recoge en la siguiente imagen una vista satelital de la ciudad en la zona Oeste, donde se ubica Cienfuegos:



- Sector Cienfuegos
- Parque Industrial de Zonas Francas
- Vertedero de Rafey

Mapa 2. Vista satelital de Zona Oeste de Santiago de los Caballeros. Fuente secundaria: Línea de base de Fase I. Fuente primaria: Google Maps.

Se ha trabajado hacia la inclusión de la perspectiva de género en la intervención desde un enfoque de incorporación de esta en los procesos y tiempos de identificación y diagnóstico realizados en la fase previa del proyecto. En la propuesta, las mujeres son beneficiarias directas de una parte importante de las acciones previstas y se analiza en esta evaluación en qué forma se traduce la intencionalidad de insertar en el proyecto el componente de género, tal y como se recoge en la formulación. Esta línea se ha acercado a la comunidad en un momento de gran aceptación del proyecto por parte de los/as habitantes del barrio Santa Lucía y las acciones se han desarrollado de forma adecuada. Ahora bien, es preciso dar continuidad, priorizar y fortalecer enfoques y formatos para lograr un impacto real más allá de la "apertura de miras" de la población. Esto implica visibilizar una recomendación ligada al fortalecimiento del enfoque de género en el acompañamiento técnico



que desde las ONGD se realiza en terreno, para que en futuras intervenciones se desarrollem no solo las actividades sino que se fortaleza el acompañamiento desde dicho enfoque de género y de cuidados.

En cuanto a la participación colectiva desde una perspectiva de comunidad, el proyecto incluye a la población destinataria del proyecto como actor activo en la planificación, ejecución y al menos parcialmente seguimiento y evaluación del proyecto. Se identifica un núcleo que cuenta con personas muy activas en Santa Lucía. Sin embargo, también se percibe la multimilitancia y el riesgo de no rotación en los cargos, por lo que el trabajo incipiente con la población más joven es fundamental para la sostenibilidad de los procesos iniciados en el barrio con las organizaciones barriales. En este sentido, es necesario revisar y explorar acciones de incidencia para que las instituciones públicas – o potenciales agentes privados - se comprometan con recursos concretos para el mantenimiento del centro comunitario Mauro Lorenzo, como espacio que alberga en la actualidad la ludoteca, la Escuela de Arte y Tiempo Libre y en general otras iniciativas y momentos de ocio y reunión en dicha propiedad comunitaria. Urge diseñar y poner en marcha un plan de viabilidad para el centro comunitario.

La coordinación con instituciones existe, es estable y ha generado efectos positivos en la propuesta de cara a su implementación, aun con debilidades percibidas que reflejan un contexto de insuficiente empoderamiento por parte de algunas instancias públicas, como ya ocurría en la Fase I: Ayuntamiento y Ministerio de Cultura. En este sentido, el inminente cambio de contexto debido a la inclusión del sector Cienfuegos como Distrito Municipal abre puertas a aprovechar oportunidades de incidencia desde un nuevo marco de relaciones del barrio con el municipio, por lo que debe permanecerse alerta ante el avance de dicho escenario político-administrativo. Continúa siendo imprescindible apoyar la función pública reforzando la visión de empoderamiento institucional y la propia institución debe priorizar establecer objetivos de compromiso mayores hacia una relación con la ayuda externa no dependiente a medio plazo. Asumiendo las dificultades y complejidad de esta labor, se recomendará explorar caminos hacia una implicación más activa de las instancias públicas locales.

La evaluación se dirige a analizar no tanto la participación de cada uno de los actores del mapa siguiente por separado en la intervención sino las relaciones (y el potencial de estas) generadas en la propuesta. Es por ello que el informe resultante incluye valoraciones en el eje de esta dimensión, como ya se ha comentado.



Tabla 2. Mapa de actores. Fuente: elaboración propia.

a. DESTINATARIAS:
a1) Familias: <ul style="list-style-type: none">• Mujeres y hombres en edad adulta, con responsabilidades familiares.• Adolescentes.• Niños y niñas de 3 a 5 años.
a2) Organizaciones del barrio: <ul style="list-style-type: none">• Consejo de Desarrollo y comisión educativa creada en el marco del proyecto.• Junta de Vecinos/as del barrio Santa Lucía.• Club de Madres.• Asociación de Recicladores/as del Ecoparque Rafey.
a3) Centros educativos , en concreto personal directivo y docente de las escuelas: <ul style="list-style-type: none">• Cometas de Esperanza.• Teresa Peña Silverio.• Otras escuelas de la zona invitadas a las acciones desarrolladas.
a4) Personas desempleadas y/o con interés en capacitaciones técnicas. Con un enfoque hacia el favorecimiento de la participación de mujeres y recicladores/as.
a5) Personas sin alfabetizar. Con un enfoque hacia el favorecimiento de la participación de mujeres.
b. INSTITUCIONES PÚBLICAS ALIADAS Y PLANES ASOCIADOS:
b1) Dirección Nacional de Programas Especiales de la Presidencia: planes Quisqueya Empieza Contigo y Quisqueya Aprende Contigo; Programa Formación y Empleo (PRO FYE) en Santiago (en coordinación con Instituto de Formación Técnica Profesional (INFOTEP)).
b2) Ministerio de Educación: Distrito Educativo 08-04, Dirección Regional de Educación.
b3) Ministerio de Cultura: Dirección Regional de Cultura.



c. ONGD PROMOTORAS:

c1) **Fundación Bals para la Infancia**: en sede, con fuerte presencia durante la ejecución.

c2) **Fundación Solidaridad**: en terreno, orientada especialmente al ámbito comunitario.

c3) **CIDEL**: en terreno, orientada especialmente a las relaciones institucionales.

d. PERSONAS al servicio del proyecto para su ejecución:

d1) **Personal del barrio en el centro comunal Mauro Lorenzo**: personal de enlace entre el barrio y el proyecto (Rosa Silverio) y dinamizadora de ludoteca.

d2) **Otro personal** (externo o no al barrio): profesorado de cursos técnicos, alfabetización, facilitadores/as de charlas...

d3) **Asistencias técnicas externas** para estudios y levantamientos de información: estudio socioeconómico, línea de base, evaluación final.

e. ENTIDAD PÚBLICA COFINANCIADORA:

e1) **Xunta de Galicia**.

El contexto y justificación de la intervención se relaciona no solo con la Fase previa de intervención sino también con los antecedentes generados por el Programa de Mejoramiento del Barrio Santa Lucía, ejecutado entre 2008 y 2012. Las personas que habitaban en el barrio Santa Lucía reconocen que *“a partir del Programa experimentaron una mejora en su calidad de vida, en el estado de las calles, en la calidad y distribución del agua potable, la instalación de una unidad de salud en el barrio, así como el empoderamiento de los habitantes en el tema de los derechos y deberes que tienen como ciudadanos”*. Sin embargo, siendo también un aspecto reflejado en los análisis de los informes de línea de base de las Fases I y II, la posición de las familias que conforman el barrio Santa Lucía ha desmejorado en lo socioeconómico desde la cesión de la gestión del Ecoparque Rafey por parte del Ayuntamiento de Santiago de los Caballeros a la empresa multinacional CILPEN Global, lo que ha impedido continuar (al menos de forma visible) con la recogida de residuos de manera informal por parte del colectivo de recicladores y recicadoras ligado al barrio. Sus consecuencias inmediatas tienen que ver con aspectos no solo socioeconómicos sino con la percepción informal de un aumento de la delincuencia y el tráfico de drogas en el barrio, entre otras, ya identificado



durante la evaluación de la Fase I. Otras necesidades identificadas por la población del barrio Santa Lucía se relacionan frecuentemente con cuestiones atendidas a lo largo del Programa Integral del Barrio Santa Lucía, referentes a **la salud y el medio ambiente**, pero también con otras no atendidas en anteriores intervenciones como las acciones en materia de **vivienda y mejora de las calles del barrio**. El eje de Habitabilidad y Saneamiento, en este sentido, formando parte de la visión de futuro establecida por la Agenda del Barrio Santa Lucía para el 2018-2023, se ha identificado como uno de los ejes de acción para la propuesta que en el momento de redacción de este informe se está desarrollando en el barrio Santa Lucía ejecutada por las mismas ONGD promotoras. Las menciones a lo socioeconómico, lo habitacional y la relación salud-medio ambiente-vertedero, determinan y condicionan cualquier tipo de intervención en el barrio Santa Lucía y se incardinan también con la presente propuesta, centrada en el ámbito educativo.

Los ejes de corte transversal ya comentados han determinado la formulación y ejecución de la propuesta, con lo cual serán analizados también desde un punto de vista evaluativo:

- La inclusión de la **perspectiva de género**, impulsada en gran medida desde la visibilización de la importancia de la participación activa y en equidad de mujeres y hombres en las acciones de los proyectos en marcha.
- La **participación colectiva**, a través de un trabajo de fortalecimiento organizacional, donde ha sido fundamental el papel de acompañamiento de la Fundación Solidaridad durante los años previos y durante la intervención evaluada.
- El enfoque de **alianza hacia las instituciones**, quizás más débilmente valorado cuanto a su visión institucional en esta segunda Fase a evaluar de la intervención, por haberse recogido frutos limitados en cuanto a los impactos de incidencia duraderos a medio plazo traducidos en compromisos del Distrito Educativo 08-04 con el barrio, así como la ausencia de institucionalidad de otros órganos públicos como puede ser el Ministerio de Cultura. El proyecto se ha dirigido en las dos Fases de intervención a trabajar en el apoyo y refuerzo para su ejecución con el barrio de las políticas públicas que se inscriben como parte de las líneas de acción identificadas en la intervención, por lo que las alianzas generadas han partido del alineamiento con dichas políticas. El acercamiento iniciado en la Fase I ha resultado insuficiente para conectar los resultados esperados por el proyecto a la aplicación de la legislación educativa; por ello, el proyecto se ha reamoldado y ha redimensionado sus pretensiones en este eje.



Se ha trabajado en el marco de este proyecto alrededor del componente educativo. El equipo de trabajo formado por las tres ONGD ejecutantes – Fundación Bals para la Infancia, Fundación Solidaridad y CIDEL - cuenta con experiencia comunitaria, institucional y conocimiento del contexto, cercanía al barrio Santa Lucía y durante años ha mantenido un contacto presencial con la comunidad, específicamente en el caso de Fundación Solidaridad, generándose vínculos de confianza que han facilitado la ejecución de las Fases I y II del proyecto. Las capacidades de las organizaciones comunitarias del barrio Santa Lucía han permanecido activas hasta que la intervención de la Fase I se puso en marcha, y han continuado durante la Fase II ahora evaluada con un nivel de acción relativamente activo. El proyecto cuenta con un conjunto de organizaciones comunitarias protagonistas del proyecto, asumiéndose debilidades son analizadas durante el presente informe. En línea con un enfoque de acompañamiento a la comunidad, se han incorporado actores clave en el barrio como parte del equipo de trabajo ejecutor de la intervención, confluendo centros educativos, organizaciones comunitarias y el resto de personas beneficiarias de las distintas acciones del proyecto en el mapa de actores de la intervención.

LIMITACIONES.

La realidad del contexto en que se ha trabajado durante la evaluación requiere hacer una recopilación de algunos límites, condicionantes y factores, algunos de corte más subjetivo, que han influido en el trabajo de evaluación externa y en consecuencia en la obtención e interpretación de la información recopilada. En concreto, cabe destacar los siguientes aspectos:

- La técnica responsable de evaluación, Raquel Doallo Álvarez, tenía conocimiento previo del contexto de terreno ("el barrio") porque ya realizó la evaluación de la Fase I, así como había trabajado en el Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía. Este componente de familiaridad en la relación con las ONGD y algunas de las personas del barrio se ha tratado de aprovechar en positivo para la obtención de resultados más completos en el corto periodo de estancia en terreno, aun conociéndose el factor de subjetividad cuya presencia debe aceptar todo/a investigador/a social, con mayor riesgo en este caso por la particular situación de vinculación previa en el caso que se describe. Este factor se ha tratado de controlar con la utilización de un método sistemático de recopilación e interpretación de la información, monitoreando la emisión de juicios de valor condicionados por el conocimiento previo o el propio perfil de la persona evaluadora.



- La asistencia técnica externa para la elaboración de la evaluación final del proyecto fue desarrollada por la misma persona que elaboraría la línea de base prevista al inicio de la Fase III. Para facilitar el trabajo de recogida de información y optimizar recursos, se optó por alargar la estancia habitual en terreno para este tipo de procesos, acordándose compartir en un mismo tiempo de estancia la obtención de información en terreno para ambas asistencias técnicas. Así, en un periodo de 2 semanas se desarrollaron entrevistas, grupos focales y otros encuentros cuyos resultados más tarde se desplegarían y filtrarían en función del tipo de información requerida para la evaluación y la línea de base respectivamente. La propuesta de “doble asistencia técnica” fue orientada desde la Fundación Balsms para la Infancia hacia un objetivo más vinculado a analizar el impacto educativo en el caso de la evaluación final de la Fase II, y hacia un análisis de situación ligado prioritariamente al componente de inserción sociolaboral en el caso de la línea de base de la propuesta que en la actualidad se encuentra en ejecución. Es por ello que en este documento de evaluación final las conclusiones se centran prioritariamente en aspectos analizados a partir de los resultados R1 y R2. En el caso del resultado R3 se recogen también algunas evidencias, pero se ha filtrado información más dirigida al informe de línea de base.
- La recepción de alguna información estadística se dilató en el tiempo y no fue hasta varias semanas después de volver de terreno cuando se pudo obtener la misma, no recibiéndose en su totalidad todos los datos requeridos. Aunque se estima que globalmente la evaluadora tuvo un óptimo conocimiento de los aspectos más relevantes de la intervención para poder extraer una batería de conclusiones y recomendaciones organizada, sí se percibe un desaprovechamiento de información estadística por no haberse recibido esta de forma satisfactoria. Con el informe de línea de base de la Fase II disponible y elaborado por la misma técnica evaluadora, se había previsto inicialmente una mayor utilidad a partir de la comparación y análisis de la información estadística en los momentos inicial y final del proyecto, así como del análisis de ciertos indicadores del proyecto que finalmente por su diseño resultaron demasiado complejos para poder ser analizados durante el proceso evaluador. Aun así, aprovechando una visita a Galicia de Ana Vasquez, representante de CIDEL, se entregó previamente al informe final un avance de las principales conclusiones y recomendaciones para que este pudiese ser comentado por el equipo técnico de CIDEL y Balsms durante la visita a sede, en paralelo al cierre formal del presente documento.



- Como última mención a limitaciones y condicionantes de la evaluación, cabe mencionar (y así se recoge a lo largo de este documento) que el impacto de una intervención como la propuesta viene condicionado por un componente temporal que inevitablemente reduce expectativas a corto plazo de confirmar algunos de los potenciales efectos positivos de la intervención. Como se comenta y analiza en esta evaluación, será este un proyecto que sienta las bases para el proceso de desarrollo que ya ha comenzado a percibirse en una parte importante de la población de Santa Lucía. El uso del centro comunal como "casa de todos/as" contextualiza la intervención también como una propuesta piloto a partir de la cual se pueden generar y ampliar estrategias, con el barrio y las organizaciones en el centro y las ONGD acompañando en el camino, y con la Agenda de Desarrollo del Barrio Santa Lucía 2018-2023 como guía.



4. Metodología y cronograma.

Previamente a planificar la agenda de campo, se comenzó seleccionando la información que se deseaba recopilar, respondiendo al contexto específico del proyecto. Se estableció un diagnóstico de la situación evaluativa, se diseñó la estrategia general de evaluación y, teniendo en cuenta el mapa de actores implicados en la intervención, fueron definidos los criterios y preguntas de evaluación, cada una de las cuales se asocia a un indicador o referencia base de medición.

A continuación, se recogen en forma de tabla las preguntas inspiradoras utilizadas para analizar cada uno de los 5 criterios de evaluación.

Tabla 3. Pertinencia: preguntas de evaluación e indicadores. Fuente: elaboración propia.

Criterio 1. PERTINENCIA
Preguntas referidas a la adecuación de la intervención al contexto
<ul style="list-style-type: none">- <i>¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria? ¿Es percibido así por la población?</i>- <i>¿Han cambiado las prioridades de las personas beneficiarias desde la definición de la intervención? En ese caso, ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios?</i>- <i>¿Las personas beneficiarias son sujetos activos del proyecto y participan activamente en su diseño? ¿Se identifican colectivos multiplicadores?</i>- <i>¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención? ¿El proyecto se integra en procesos o políticas más amplias? ¿Existe interlocución con la sociedad civil?</i>- <i>¿La intervención responde a las necesidades, capacidades y prioridades locales y de los donantes?</i>- <i>¿Se identifica la desigualdad de género como un problema central en la acción de desarrollo? ¿Se define el concepto de género, de relaciones de género y se plantea su relación con la intervención? ¿Existe reconocimiento de la existencia de problemas específicos de mujeres y hombres que son resultado de las relaciones de género existentes?</i>
Indicadores
<ul style="list-style-type: none">- Los objetivos de la intervención se han definido incorporando las necesidades e intereses de los distintos grupos sociales, con la participación directa de mujeres y hombres en la definición del problema.- El proyecto se ha adaptado a los cambios en el contexto de intervención.- Existen diagnóstico y/o línea de base que acercan una reflexión participada al inicio de la intervención, donde se identifican colectivos multiplicadores.- La iniciativa y las políticas locales que apoya son pertinentes con las políticas estatales o, en caso contrario, el diseño de la intervención ha incorporado estrategias para enfrentar posibles contraposiciones.- La intervención busca alinearse con políticas públicas concretas.



- Se trabaja con organizaciones de la sociedad civil.
- Los mecanismos de ejecución se han diseñado en función de las realidades y capacidades institucionales locales.
- La desigualdad de género se refleja en el árbol de problemas del proyecto y se plantean líneas de intervención con acciones concretas dentro del proyecto en este eje.

Tabla 4. Eficiencia: preguntas de evaluación e indicadores. Fuente: elaboración propia.

Criterio 2. EFICIENCIA
Preguntas referidas a la asignación óptima de recursos al proyecto
<ul style="list-style-type: none">- <i>¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente?</i>- <i>¿Son suficientes los medios humanos, materiales y económicos? ¿Su gestión es adecuada?</i>- <i>¿Se ha respetado el cronograma previsto? ¿Se ha trabajado desde el equipo técnico con flexibilidad y capacidad de adaptación?</i>- <i>¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?</i>- <i>¿Se desarrolla durante la ejecución un adecuado sistema de seguimiento que permita medir logros y corregir desviaciones? ¿Participa la población beneficiaria en el mismo? ¿Son de utilidad las evaluaciones realizadas?</i>
Indicadores
<ul style="list-style-type: none">- Los procedimientos administrativos y los mecanismos reguladores de la intervención han facilitado su flexibilidad y adaptación al contexto.- La intervención no ha sufrido desviaciones presupuestarias o de plazo de ejecución significativas.- Se identifica un grado adecuado de adaptación del equipo técnico a los cambios sucedidos durante la ejecución.- Se identifica un grado elevado de coordinación institucional que facilita la consecución de los objetivos esperados.- El equipo de gestión ejecuta el proyecto siguiendo la planificación prevista.- La intervención cuenta con un ágil sistema de seguimiento y la población beneficiaria participa en el mismo.- Las recomendaciones de la evaluación se incorporan en el proceso.

Tabla 5. Eficacia: preguntas de evaluación e indicadores. Fuente: elaboración propia.

Criterio 3. EFICACIA
Preguntas referidas al grado de consecución de los objetivos
<ul style="list-style-type: none">- <i>¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención? ¿Y el objetivo específico? ¿Se han logrado otros efectos no previstos de la intervención? ¿Se identifican elementos innovadores en la propuesta?</i>- <i>¿Todas las personas destinatarias previstas acceden a los resultados de la intervención?</i>- <i>¿Las metodologías de trabajo y enfoques seleccionados ayudan a avanzar hacia el pensamiento crítico?</i>- <i>¿Las acciones diseñadas están alineadas en sus fines y enfoques con las políticas públicas de referencia a nivel</i>



municipal y nacional?

- *¿Se ha impulsado la participación equitativa de mujeres y hombres teniendo en consideración el desigual acceso y control de recursos económicos, políticos y culturales por parte de mujeres y hombres?*

Indicadores
<ul style="list-style-type: none">- La intervención ha alcanzado los resultados y objetivos previstos.- Las acciones incorporan elementos innovadores y novedosos a lo largo de la ejecución.- La población meta accede de manera igualitaria a los resultados de la intervención.- Se mide durante la intervención la participación efectiva y activa de la población beneficiaria prevista en la formulación.- El proyecto incorpora acciones y espacios de reflexión y debate con las personas beneficiarias.- La intervención ha contribuido al fortalecimiento e implementación de políticas públicas e instrumentos enfocados a mejorar la cohesión social.- La intervención ha impulsado la participación de mujeres y hombres atendiendo a las dificultades específicas de participación de las mujeres y el desigual acceso a recursos.

Tabla 6. Impacto: preguntas de evaluación e indicadores. Fuente: elaboración propia.

Criterio 4. IMPACTO
Preguntas referidas a la sostenibilidad futura de la intervención
<ul style="list-style-type: none">- <i>¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?</i>- <i>¿Se camina estratégicamente hacia una menor desigualdad de género en el contexto de intervención?</i>- <i>¿Qué efectos ha tenido la intervención sobre la población y el contexto? ¿Han sido positivos o negativos, previstos o no? ¿Los efectos se pueden atribuir a otras causas?</i>- <i>¿En qué medida los impactos fueron identificados y constan en la formulación?</i>- <i>¿Se han realizado actividades dirigidas a la sensibilización y difusión sobre el objeto de intervención en Galicia y en el país receptor, trasladando la visión del Sur y la reflexión crítica en relación a la desigualdad y las causas de la pobreza?</i>
Indicadores
<ul style="list-style-type: none">- La intervención ha obtenido efectos positivos en las capacidades, competencias y estructuras de la población y las organizaciones, actuando también sobre las desigualdades de género.- La iniciativa ha generado efectos positivos en las condiciones de vida y acceso a servicios públicos de la ciudadanía.- Los efectos del trabajo con instituciones públicas se traducen en impactos positivos para la ciudadanía.- Se identifican indicadores de impacto, con perspectiva de género.- Se han realizado acciones de concientización que refuerzan la misión del proyecto y se han difundido las acciones.



Tabla 7. Sostenibilidad: preguntas de evaluación e indicadores. Fuente: elaboración propia.

Criterio 5. SOSTENIBILIDAD	
Preguntas referidas a la viabilidad futura de la intervención	
<ul style="list-style-type: none">- <i>¿Puede esperarse que los resultados continúen una vez finalice la intervención?</i>- <i>¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?</i>- <i>¿Se han fortalecido la autonomía y capacidad de acceso a otros recursos técnicos y/o económicos que permitan seguir desarrollando proyectos en la zona de intervención?</i>- <i>¿Se ha contribuido a crear mecanismos o espacios estables de diálogo entre la sociedad civil y las instancias públicas?</i>- <i>¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género? ¿Y en relación al medio ambiente? ¿Y en otros tipos de desigualdad vinculados a la etnia u componentes socioculturales?</i>	
Indicadores	
<ul style="list-style-type: none">- Se han generado efectos positivos de la intervención con potencial para mantenerse una vez finalice el proyecto.- Grado de incidencia en las políticas públicas de referencia.- Se han generado mecanismos de transferencia.- Se identifican espacios de diálogo e intercambio impulsados a partir de la intervención.- Se ha trabajado con enfoques transversales de género, medio ambiente y pertinencia cultural incluyendo medidas concretas para su inclusión en el proyecto.	

Tras la definición de preguntas e indicadores asociados a cada uno de los criterios CAD, se trabajó en la selección de técnicas de recopilación y tratamiento de la información necesaria para responder a las preguntas de evaluación, estableciendo para ello una propuesta de calendario y actores fundamentales a los que se aplicarían dichas técnicas de recogida de información, que se concretaron como siguen:

- **Entrevistas semiestructuradas:** entrevistas en terreno y entrevistas en sede (presenciales y a distancia) con personal de las ONGD, representantes de instancias públicas y privadas, facilitadores/as y consultores/as, representantes de organizaciones comunitarias del barrio Santa Lucía y otras personas del barrio beneficiarias del proyecto (adultas y jóvenes).
- **Grupos focales:** se programó un encuentro grupal con docentes de las escuelas del barrio Santa Lucía y zonas aledañas con el objetivo de extraer información a partir de la puesta en común y debate ante el tratamiento de cuestiones concretas. También se celebró una breve dinámica grupal con niños y niñas estudiantes de pintura en la Escuela de Arte y Tiempo Libre, aunque en este caso el tiempo y la corta edad de la mayoría de participantes limitó poder profundizar en algunas cuestiones a trabajar.



- **Observación no participante:** visitas a actividades en marcha del proyecto, específicamente aquellas desarrolladas como parte de la Fase III en ejecución que también formaron parte de la Fase II, así como algunas que en el momento de la visita a terreno aún estaban por celebrar, como parte del cierre de la ejecución de la Fase I. En concreto, la actividad *Act.1.3.3. Seminario Impacto de la capacitación técnico profesional para el acceso al empleo.*
- **Conversaciones informales:** encuentros no planificados desarrollados especialmente durante visitas a actividades y tiempos extra en el barrio Santa Lucía. Estos no fueron lógicamente incluidos en agenda pero se visibilizan aquí como parte importante de la recolección de información directa en el barrio Santa Lucía.

La estancia en República Dominicana se desarrolló desde el 26 de septiembre al 10 de octubre de 2019, incluyendo 2 semanas de trabajo en Santiago de los Caballeros, donde se recogió información no solo en el barrio Santa Lucía y zonas aledañas en Cienfuegos sino también en sedes de instancias públicas en diversos puntos de la ciudad de Santiago de los Caballeros, a través de encuentros con otros actores, fundamentalmente ligados a instituciones participantes en el proyecto. Se mantuvo contacto diario con las ONGD locales Fundación Solidaridad y CIDEL así como más puntualmente vía *email* con la Fundación Balms para la Infancia. Las tres entidades, además de participar en las correspondientes entrevistas de evaluación, acompañaron en el proceso fundamentalmente para responder a consultas y proporcionando el apoyo logístico que facilitó el cumplimiento de la agenda final (ver *Anexo I_Agenda ejecutada*). Junto a las ONGD, un actor fundamental de apoyo para la coordinación de dicha agenda en el barrio Santa Lucía fue una vez más, al igual que durante la evaluación de la Fase I, Rosa Silverio, que como parte del personal contratado por el proyecto se encarga de la promoción social y apoyo al seguimiento de actividades, especialmente aquellas desarrolladas en el centro comunal Mauro Lorenzo. Rosa, como vecina activa del barrio Santa Lucía, es además presidenta del Consejo de Desarrollo del Barrio Santa Lucía y miembro de la junta directiva del Club de Madres, además de haber participado activamente en acciones del proyecto como participante y estar vinculada de forma histórica a la vida asociativa del barrio Santa Lucía.

Posteriormente a la visita a terreno, se realizaron en Galicia las correspondientes entrevistas a personal técnico de la Fundación Balms para la Infancia así como se mantuvo un breve encuentro con el presidente de la entidad. Finalmente, se asistió a algunas actividades de sensibilización y



educación para el desarrollo programadas en la etapa final de ejecución, en Galicia.

Una vez se hubo recogido toda la información, esta fue sistematizada y se trabajó en su análisis e interpretación en relación a los objetivos de la evaluación. Se formuló un borrador de recomendaciones que pudieron ser compartidas en noviembre de 2019 aprovechando la visita a Galicia de Ana Vasquez, representante de CIDEL. En paralelo, se trabajó en la elaboración final del informe de evaluación del proyecto, que fue entregado en enero de 2020.

A continuación se expone, de forma resumida, un cronograma que recoge el guion de los pasos seguidos desde la preparación de la evaluación hasta la entrega final del presente informe final de evaluación.:

Fase de trabajo	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE
0. Coordinación con Fundación Balms para la Infancia, Fundación Solidaridad y CIDEL.					
I. Revisión documental y planificación previa: revisión de criterios y lanzamiento de preguntas de evaluación.					
II. Selección de técnicas de recogida de información: entrevistas, grupos focales y observación no participante.					
III. Estancia en terreno.					
IV. Recogida de información post-terreno: recepción de información estadística, entrevistas con Fundación Balms para la Infancia y asistencia a actividades del proyecto en Galicia.					
V. Análisis de información y elaboración de borrador de conclusiones y recomendaciones.					
VI. Elaboración definitiva y entrega de informe final de evaluación.					

Tabla 8. Cronograma por fases de la evaluación. Fuente: elaboración propia.



5. Análisis de la información recogida: principales hallazgos.

Como se ha comentado, se ha seguido un enfoque crítico basado en la teoría del cambio y en el análisis del proyecto en las dimensiones de **resultados**, de **procesos** y en menor medida de **estructura**. Estas dimensiones se analizan de forma inclusiva e interdependiente guiadas por las preguntas de evaluación y los criterios de **PERTINENCIA – EFICIENCIA – EFICACIA – IMPACTO – SOSTENIBILIDAD**³. Incorporando la justificación del marco teórico, se exponen a continuación los principales hallazgos de la evaluación, a partir de dicha estructura de análisis orientada por indicadores asociados a las preguntas de evaluación de cada criterio. Estas preguntas tratan de responder a los objetivos de la evaluación e inciden en algunas preocupaciones específicas y aspectos identificados de forma más concreta desde la asistencia técnica externa.

Los objetivos de la evaluación responden a un análisis exhaustivo de la documentación del proyecto (especialmente el documento de formulación, informe intermedio, estudio socioeconómico, línea de base...) pero también informes generados en la fase anterior y otros documentos relevantes de etapas previas, como la identificación realizada en 2008 para el Programa de Mejora Integral del barrio Santa Lucía centrado en el componente educativo, cuya ejecución quedó en suspenso por falta de presupuesto. Las necesidades de la población en el ámbito de la educación formal y no formal identificadas y la coordinación con otros actores institucionales han permitido reforzar durante esta Fase II que ahora se evalúa una línea de intervención que incorpora por un lado acciones de continuidad para necesidades no cubiertas en intervenciones anteriores, más la inclusión de acciones que responden a preocupaciones reconocidas a lo largo y finalización del proyecto por los distintos actores implicados, incluida la población destinataria. El elemento de participación, llevado a la práctica de forma continuada mediante el acompañamiento a las organizaciones del barrio Santa Lucía por parte de la Fundación Solidaridad, se mantiene y es uno de los ejes-fuerza de la intervención en el proyecto evaluado.

La solicitud de la evaluación se basa en acompañar y enjuiciar de forma sistemática el proyecto presentado. Se identifica un marco teórico basado en la teoría del cambio, que recoge información y la analiza en base a criterios y preguntas de evaluación. A continuación, se desarrolla de forma alineada con dichos criterios la argumentación de respuesta a las preguntas de evaluación de cada uno, en base a los hallazgos obtenidos en el análisis del trabajo de campo y revisión documental.

³Criterios comúnmente aceptados, sugeridos por la AECID en su Guía para evaluaciones (2011).



5.1. PERTINENCIA.

La intervención parte de prioridades marcadas en la Agenda de Desarrollo del barrio Santa Lucía 2018-2023, como resultado de un trabajo conjunto con la población de Santa Lucía, representada por sus organizaciones comunitarias. Las necesidades han sido estructuradas progresivamente en forma de metas en una hoja de ruta con objetivos diversos. Por esta razón “marco”, puede decirse que el proyecto responde a los intereses no solo demandados sino identificados por la población destinataria del proyecto. Como Fase de continuidad, en esta intervención además se han reforzado líneas exitosas marcadas en la ejecución de la Fase previa, a partir de valoraciones y percepciones recogidas de la población participante en dicha fase inicial, de arranque, con visión a medio plazo. Hoy día la población del barrio expresa de forma visible su aceptación del proyecto e identifica este como una intervención “*importante, necesaria en el barrio*”, con lo cual puede afirmarse que la pertinencia en este sentido es evidente.

Las personas beneficiarias, cuando para el Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía se identificó el componente educativo, no señalaban de forma clara dicho componente como eje prioritario de intervención aunque sí en el diagnóstico realizado aparecía como línea estratégica a apoyar por intervenciones de cooperación internacional en el barrio. Ello se tradujo en su momento en una demanda menos evidente a medidas de efecto más medioplacistas en cuanto a sus impactos en la población, como las acciones de capacitación durante las primeras anualidades de ejecución del Programa de Mejoramiento del Barrio Santa Lucía, frente a otras demandas más dirigidas a componentes ligados a infraestructuras, por ejemplo. En este sentido, la llegada en 2017 de la ejecución de la Fase previa a la intervención ahora evaluada dejó constancia de los logros conseguidos a través de líneas ligadas a aspectos no tangibles que, con el nuevo proyecto, sí permitieron visibilizar un apoyo mayoritario de la población del barrio de Santa Lucía a un proyecto ligado principalmente al componente educativo. Las prioridades de las personas beneficiarias habían cambiado y el proyecto en su Fase I recogió positivamente estos cambios. En la Fase II se percibe que la propuesta ha permitido abrir estas prioridades hacia ejes de acción menos trabajados hasta ahora y, si bien ha continuado el componente de educación en su más amplia concepción como un eje demandado desde la población destinataria, también otras preocupaciones ligadas al componente socioeconómico han tomado protagonismo como consecuencia de un cambio en el contexto del barrio; más concretamente, del vertedero donde trabajaban muchas familias hasta poco después de iniciarse la ejecución de la Fase I. El aumento del



desempleo y la agudización de la vulnerabilidad económica de las familias se refleja ahora entre las personas del barrio como una preocupación todavía más relevante, de urgencia y por tanto más a corto plazo que otras misiones de mejora, junto con consecuentes problemáticas que se han agravado tras el cierre del Ecoparque Rafey, como son la delincuencia juvenil y el tráfico y consumo de drogas. La intervención ha tratado de recoger estas preocupaciones en los distintos espacios de encuentro propuestos por el proyecto, muchos de ellos ligados a las propias reuniones de las organizaciones del barrio Santa Lucía y otras redes comunitarias de segundo nivel (Consejo de Desarrollo barrial, reuniones de la incipiente Comisión Educativa...) y será en la intervención que se encuentra en ejecución en el barrio en el momento de redacción de esta memoria donde se han programado algunas acciones que vuelcan de forma aún más directa en el barrio los resultados de las propuestas diseñadas a partir de la mayor demanda de visibilización de estos problemas, incluyendo progresivamente un mayor acompañamiento a la población más joven.

En este sentido, las personas beneficiarias son sujetos activos del proyecto desde su diseño y participan en el mismo, tratándose de un núcleo de vecinas y vecinos del barrio Santa Lucía muy ligados a las organizaciones barriales desde hace años y se ha conseguido en cierta medida implicar a la juventud en el diseño de la propuesta evaluada. Esto también ha sido reforzado gracias a algunas asistencias técnicas como el estudio socioeconómico incluido como *Actividad 1.3.1. Estudio socioeconómico del barrio Santa Lucía con análisis de brecha de género e incidencia en las condiciones de habitabilidad del barrio* en el proyecto, que ha dado pistas clave para futuras intervenciones. Lo que queda claro es, sin duda, que el papel de las personas de la comunidad más activas, esto es, líderes y lideresas, es útil en buena medida como instrumento multiplicador hacia el resto del barrio. La colaboración institucional ha sido otro aspecto clave en la propuesta evaluada, de distintas formas y en distinto grado según la institución, destacando el convenio y acercamiento con el Distrito Educativo 08-04 a lo largo de todo el proyecto.

En cuanto a los componentes ligados a la educación formal, esto es, los resultados *R1-Mejorado el nivel educativo del barrio Santa Lucía mediante el desarrollo integral de las capacidades de las personas, con especial incidencia en las mujeres, niñas y jóvenes del Barrio Santa Lucía* y el resultado *R2-Incrementados los mecanismos de participación social en el sistema educativo del Barrio Santa Lucía mediante el desarrollo integral de las capacidades de las personas, con especial incidencia en las mujeres, niñas y jóvenes del barrio*, se han obtenido logros dispares. Aun habiéndose obtenido algunos datos estadísticos por parte del Distrito, la información que finalmente ha sido relevante



para elaborar esta evaluación, por poder asociarse algún tipo de causalidad a los resultados obtenidos, ha sido fundamentalmente de tipo cualitativo. En el caso del resultado R1, el proyecto ha apoyado con acciones concretas a la población más joven, pero el diseño del indicador *IO.R1.1 A la finalización del proyecto, al menos un 20% de los niños y niñas de entre 6 y 12 años, mejoran su rendimiento académico en las escuelas*, no es pertinente en cuanto a que las actividades previstas no permiten evaluar en qué medida puede asociarse un aumento del rendimiento escolar a los esfuerzos realizados desde la intervención, por tratarse de un indicador que depende de muchas variables. De forma similar ocurre con el indicador *IO.R1.2. Reducida la deserción escolar en el barrio Santa Lucía en un 20% con una incidencia de al menos el 60% en niñas adolescentes a la finalización del proyecto*. En este caso, un indicador de mejora que sí ha sido directamente causa del proyecto es la reducción a cero del número de niños y niñas sin inscribir en las escuelas al inicio del curso escolar. Esto ha sido un logro directamente derivado del trabajo de las organizaciones barriales, los centros educativos y el Distrito Educativo 08-04. Con algunas dificultades, se ha conseguido con éxito en el curso 2019-2020 acompañar en este proceso de motivación a la matriculación a las familias. En el momento de elaboración de esta memoria, no se han recibido todavía los datos estadísticos del Distrito Educativo 08-04 donde se incluyen las cifras de matriculación en el curso 2019-2020, con lo que estas no constan en los datos reflejados en la tabla siguiente. En cualquier caso, en la Tabla 9 se recogen de forma sintetizada algunos datos de utilidad.

Tabla 9. Información agregada en términos absolutos con datos de las escuelas Teresa Peña Silverio y Cometas de Esperanza. Fuente: elaboración propia a partir de datos solicitados al Distrito Educativo 08-04.

	Teresa Peña Silverio			Cometas de Esperanza		
	2017-2018	2018-2019	Tasa de variación	2017-2018	2018-2019	Tasa de variación
Matrícula inicial (nº)	773	716	-7,37%	367	388	5,72%
nº aprobados/as	675	635	-5,93%	343	375	9,33%
Tasa aprobados/as	87,32%	88,69%	1,56%	93,46%	96,65%	3,41%
nº reprobados/as ⁴	59	71	20,34%	7	13	85,71%
Tasa reprobados/as	7,63%	9,92%	29,92%	1,91%	3,35%	75,66%
Nº abandonos/as	7	10	42,86%	0	0	0
Tasa de abandono	0,91%	1,40%	54,23%	0,00%	0,00%	0,00%

⁴ Incluye PAP: promovidos/as con alguna materia pendiente.



En el caso del resultado *R3. Incrementados los mecanismos de participación social en el sistema educativo del barrio Santa Lucía mediante el desarrollo integral de las capacidades de las personas, con especial incidencia en las mujeres, niñas y jóvenes del barrio*, sus logros han estado más ligados al productos del trabajo con personal docente y la inclusión de buenas prácticas de participación en sus dinámicas de trabajo, como parte de la aplicación de la legislación educativa, por tanto en línea con una acción de apoyo a la función del Distrito Educativo 08-04 en Cienfuegos y en el barrio Santa Lucía. Se percibe que todavía queda un camino importante por recorrer para lograr una implicación docente mayoritaria hacia la aplicación de los enfoques y mejoras metodológicas propuestas en la legislación educativa del país. La recogida de información para el cálculo de indicadores hacia este resultado ha sido en general cualitativa, percibiéndose que todavía no se ha logrado la inclusión sistemática de tutorías en el proyecto de aula por parte del personal docente de las escuelas con que se ha trabajado en el proyecto (*OI. R2.1. 80% de docentes de las dos escuelas de Santa Lucía integran tutorías en su proyecto de aula, a la finalización del proyecto*) ni se considera positivamente el logro del indicador *OI. R2.2. Las dos escuelas públicas de Santa Lucía contemplan un plan de participación social pedagógica como proyecto de centro*, ya que tanto la escuela Teresa Peña Silverio como la escuela Cometas de Esperanza indican carecer de este instrumento como tal. En el caso del *IO. R2.3. 80% del personal de las dos escuelas del barrio Santa Lucía identifican buenas prácticas de gestión participativa a la finalización del proyecto*, habiéndose recopilado únicamente vía cualitativa la información para este indicador, se recogen respuestas interesantes en esta línea por parte de docentes de las 6 escuelas que han participado en el proyecto (las dos escuelas de referencia del barrio y otras 4 de zonas aledañas a las que se invitó a participar en las distintas acciones programadas en la intervención dirigidas a personal docente). En este sentido, en el grupo focal celebrado con docentes para esta evaluación, se realizó un ejercicio grupal donde hubo espacio para anotar buenas prácticas docentes en cuanto a metodología y evaluación. Se valoró positivamente el conocimiento e intercambio de recursos y estrategias en el aula a nivel pedagógico; en el ámbito de la evaluación, coincidiendo con el análisis realizado desde el Distrito Educativo 08-04, se aprecia necesidad de mejora a nivel de innovación y participación y sigue siendo esta materia pendiente a trabajar en futuras intervenciones. En este sentido y valorando este grado diverso de contribución al logro de los resultados R1 y R2, la colaboración institucional ha sido fundamental en ambos casos, con éxito divergente y más evidente en el caso del resultado R1, donde además ha sido clave la articulación en los mecanismos de gestión, la buena operatividad,



traspase de información y apoyo desde el barrio al Distrito Educativo 08-04 sumados al compromiso de este en la dirección correspondiente. En el caso del resultado R2, se observa que no ha habido una suficiente conexión ya no solo del Distrito con las escuelas sino más bien en sentido contrario, faltando probablemente una mayor identificación con el mandato legislativo desde el enfoque de ambos centros educativos, sobre pasados en parte por un alto ratio de alumnado que limita las posibilidades de mejora operativa en el aula; también se percibe un insuficiente acompañamiento al personal docente para orientar la acción de enseñanza hacia estrategias de trabajo más participativas e innovadoras donde la escuela se constituya como eje motor de la comunidad desde un enfoque de promoción de participación de toda la comunidad educativa en los centros escolares. En caso del resultado *R3. Cobertura de necesidades básicas incrementada para el desarrollo de las capacidades de las personas, con especial incidencia en las mujeres y jóvenes del barrio*, se ha trabajado desde un enfoque de continuidad de la Fase de intervención anterior, lo cual ha fortalecido acciones en marcha aun siguiendo pendiente a la finalización del proyecto un mayor avance en el ámbito de la inserción sociolaboral. Ha sido un trabajo realizado en coordinación visible con agentes ligados a instancias públicas, como es el caso de PRO FYE, cuya representante en el proyecto reconoce también la insuficiente ratio empleo/capacitación y deja abierta la puerta en sus reflexiones a explorar nuevas vías en el futuro para saltar el obstáculo principal del proyecto a nivel de este eje, esto es, lograr que las personas capacitadas accedan con mayor facilidad a un empleo. En este sentido, en la línea de base prevista para la Fase III se realizará un análisis de este componente en mayor profundidad, por petición expresa de la Fundación Balms para la Infancia en su solicitud de servicios técnicos a la técnica evaluadora, que supusieron una agenda combinada en terreno para recoger información para las asistencias técnicas de evaluación final y línea de base. El proyecto evaluado se integra en procesos más amplios como parte de una segunda Fase de intervención, concretándose además como una selección de ejes de intervención identificados en la Agenda de Desarrollo del barrio Santa Lucía 2018-2023. La interlocución con la sociedad civil, por tanto, parte de ese punto a nivel contextual y ha desarrollado sus acciones en paralelo a un discurso de conexión directo especialmente con las organizaciones comunitarias. Por tanto, la intervención responde a las necesidades, capacidades y prioridades locales y de los donantes en un grado teóricamente alto, pues se alinea con las políticas públicas de referencia, especialmente en el ámbito educativo, aunque en la práctica las prioridades de aplicación de la legislación no han llegado a mostrarse en lo operativo con la fuerza que se preveía en la formulación



y se ha debilitado en esta segunda fase el nivel de alcance de los resultados ligados al eje de educación formal debido a una dimensión probablemente más ambiciosa del proyecto en relación a la fuerza de acción del Distrito Educativo 08-04. En cuanto a la alineación con las políticas culturales de referencia, aun siendo la acción de fortalecimiento de la Escuela de Arte y Tiempo Libre uno de los grandes logros del proyecto, se identifica un obstáculo importante en la relación del proyecto con el Ministerio de Cultura, que no ha dejado su huella institucional en la propuesta más que de manera formal, habiendo tenido las ONGD promotoras que apoyarse estratégica y operativamente de otros agentes culturales que ayudaron a dinamizar esta línea de acción, no encontrándose de momento un apoyo institucional en la práctica que permita dar sostenibilidad a esta línea.

La desigualdad de género ha sido identificada como un problema central en la acción de desarrollo, definiéndose ya en la Fase I un trabajo de identificación de la situación en el barrio en cuanto a relaciones de género y planteando su relación con la intervención. Aun así y existiendo reconocimiento de la existencia de problemas específicos de mujeres y hombres que son resultado de las relaciones de género existentes, no se ha logrado transgredir ciertas dinámicas ligadas a la construcción social de género en el barrio y queda pendiente desarrollar estrategias que impulsen incluyendo propuestas e indicadores de medición concretos en nuevas dimensiones para lograr de forma más integral un desarrollo con enfoque de género en el barrio Santa Lucía.

5.2. EFICIENCIA.

Analizar la eficiencia en el diseño y ejecución del presupuesto económico-financiero de la propuesta es complejo con la información disponible por la evaluadora, que trabajó en la recogida de información durante un periodo limitado de tiempo con un enfoque de análisis de la misma no exhaustivo, desligado de la misión de la auditoría de cuentas. En este sentido, a nivel general se percibe que se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente y, reconociéndose algunos ajustes no sustanciales entre partidas, la mayor problemática ha surgido una vez más en relación a la dilatación de los tiempos administrativos para la recepción de fondos, lo cual ha afectado al momento de arranque de la intervención en sus Fases I y II, con el consecuente esfuerzo extra por parte de los recursos humanos asociados al proyecto – de las ONGD promotoras, principalmente – que no pudiendo esperar a contar la propuesta con la inyección de liquidez inicial necesaria, asumen iniciar su trabajo aun sin poder realizarse el pago de salarios.

Los medios humanos, en este sentido, han trabajado de forma intensiva durante toda la ejecución



valiéndose de apoyos estratégicos como asistencias técnicas en momentos concretos del proceso. El ajuste es evidente en este sentido entre las capacidades técnicas y económicas y han sido ambiciosos los objetivos de la propuesta de acción para llevar adelante la ejecución. La gestión ha sido adecuada teniendo en cuenta las dificultades asociadas al contexto; continúa siendo evidente la sobrecarga del personal técnico asignado al proyecto así como la necesidad de contar con servicios técnicos externos para lograr profundizar más intensamente en la ejecución de ejes transversales, específicamente en medio ambiente y género. En ambos casos se analizará más adelante el perfil de estos ejes.

En cuanto a la ejecución del cronograma, a nivel general se ha respetado pero sí se percibe que se han agrupado o fusionado una serie de acciones “a replicar”, específicamente en cuanto al resultado R3 y las acciones ligadas a la promoción del empleo, celebrándose de forma unificada acciones de sensibilización e información. En cualquier caso, la reflexión queda abierta hacia una valoración futura sobre la necesidad de generar una batería de acciones idénticas frente a la recomendación de profundizar mediante espacios más intensivos que abarquen más allá del plano de sensibilización; recomendación ya recogida en la evaluación de la Fase previa, que se ha comenzado tímidamente a introducir en esta segunda Fase de intervención. En cualquier caso, las razones por las que se ha optado en ocasiones por unificar actividades tienen que ver con asegurar asistencia, reunificar fechas tras cancelaciones por lluvias, o simplemente por solaparse acciones y ajustar calendario tratando de no solapar demasiadas actividades alrededor de un mismo espacio, fecha y tipo de participantes. Esto es un aspecto a revisar para mejorar la planificación futura de nuevas intervenciones en el barrio que busquen ampliar asistencia a las convocatorias de actividades. Como aspecto a destacar, el equipo técnico de Fundación Solidaridad y Cidel en todo momento han mostrado su flexibilidad y capacidad de adaptación al contexto, lo cual ha permitido avanzar en la ejecución del proyecto sin grandes trastornos en el calendario final. La colaboración institucional del Distrito Educativo 08-04 y PRO FYE y la comunicación constante con el barrio por parte de las instancias públicas y las ONGD promotoras ha sido un aspecto positivo que ha facilitado el proceso. Como valor añadido, se identifica igual que en la Fase I la importancia de contar como enlace en el barrio con el papel de la promotora social Rosa Silverio. Aun así, se ha percibido cierta sobrecarga en su rol durante los últimos meses de ejecución del proyecto, lo cual ha abierto la necesidad de abrir la reflexión sobre la planificación y vigilancia a los tiempos y tareas del equipo, también teniendo en cuenta el papel de actores como Rosa, que se han convertido en una apuesta



estratégica desde la intervención. En este sentido, contándose con un plan que incorpora el seguimiento de Rosa como un instrumento de refuerzo en el día a día del barrio, sería interesante trabajar en un protocolo de seguimiento más preciso y actualizado ante estas percepciones y riesgos “nuevos”, que permita medir logros y desviaciones y donde se trate de involucrar en mayor medida a la población del barrio. El rol de Rosa Silverio como un actor *especial*, entre el ámbito comunitario y el ámbito institucional-ONGD, demanda ahora un cuidado también especial en cuanto a la transparencia con que se visibilice su aportación al proyecto; buscando una mayor involucración de las personas del barrio - facilitada en buena medida por la presencia más potente de Rosa en el proyecto - al tiempo que se acote la responsabilidad de la promotora social, que no por estar al servicio del proyecto sustituye en sus funciones el papel de incidencia que deben tener las organizaciones comunitarias. La población beneficiaria ha de participar por tanto en mayor medida tanto en la ejecución como en un proceso evaluativo que ha de ser más continuado si cabe para lograr una mayor eficiencia en la participación integral de toda la comunidad en el proceso. En cuanto al valor de evaluaciones previas, se recogen en la Fase II algunas de las recomendaciones extraídas de la evaluación final anterior, por lo que se reconoce la utilidad de la misma; se echa en falta un mayor peso de la evaluación durante la ejecución a nivel de actividad, que sería interesante incorporar como espacio común en cada una de las acciones previstas hacia los tres resultados esperados: solo una evaluación continuada, más allá del seguimiento, recogerá retos y propuestas de mejora de forma permanente para su inclusión en el proyecto.

5.3. EFICACIA.

La intervención se ha ejecutado en buena medida en cuanto a las acciones previstas. En cuanto a los resultados, se ha logrado un éxito relativo a tenor de los datos que muestran los indicadores. Como ya se ha comentado en el análisis del criterio de pertinencia, aquellos han sido probablemente demasiado ambiciosos en su formulación, lo que ha dificultado una medición de los mismos teniendo en cuenta posibilidades y disponibilidades durante la fase no solo de evaluación sino de seguimiento interno, sumándose ello a que no se ha contado con un borrador del informe final donde se pudiese acceder quizás a mayor información para la corroboración de algunas percepciones recogidas durante la subfase de terreno de la evaluación final. Teniendo en cuenta estas aclaraciones previas, sí se han recogido suficientes valoraciones vía entrevista principalmente durante la estancia de la evaluadora en el barrio Santa Lucía, para poder realizar una valoración



alrededor del alcance de resultados del proyecto, así como se ha completado dicha percepción de terreno con la entrevista realizada a la en aquel entonces coordinadora del proyecto en sede, Desirée Rodríguez, que en la misma línea reconoce que algunos de los resultados no se han alcanzado en la medida en que se preveía en la formulación. La complejidad del contexto y quizás un insuficiente ajuste de la formulación a la realidad de los recursos disponibles para la ejecución con un enfoque más allá de la actividad, han supuesto un éxito dispar en la consecución de los mismos, aunque sí se ha contribuido a alcanzar tanto el objetivo general como el objetivo específico diseñados en la propuesta y no cabe duda de que la población ha contado con posibilidades de acceder a los resultados previstos. Las metodologías y enfoques seleccionados han contribuido a avanzar hacia el pensamiento crítico, específicamente en cuanto a la introducción de espacios de encuentro entre docentes y familias, aun quedando un camino a recorrer para alcanzar un mayor impacto. Los grandes logros de la intervención, ludoteca y Escuela de Arte y Tiempo Libre, han dejado en evidencia la importancia de ofrecer espacios para la población más joven del barrio, que cuenta ahora con herramientas y recursos para la construcción artística y educativa en el ámbito formal y también no formal, lo cual es un aspecto imprescindible para la elaboración de nuevas fórmulas de relación interpersonal. Como aspecto a revisar en su enfoque de trabajo sigue quedando pendiente avanzar en nuevas fórmulas para incorporar el enfoque de género, más allá de dirigir actividades a mujeres y familias. El feminismo, los debates aun no incorporados en la vida de las organizaciones barriales... Son asignaturas pendientes que de algún modo deben estar presentes con el objetivo de incorporar de forma integral en el proceso de desarrollo barrial el enfoque de Género en Desarrollo (GeD).

El alineamiento de las acciones diseñadas en sus fines y enfoques con las políticas públicas ha sido reforzado en la formulación de forma visible avanzando en algunas como en la actividad A.1.1.1. *Programa de Alfabetización de padres-madres alineados con el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo* más allá de la propuesta oficial, complementando duración y alcance, así como en el resto de acciones ligadas al resultado R1 se contribuye a apoyar en el refuerzo de capacidades no solo desde el ámbito más puramente pedagógico de la educación en el aula. En el caso del resultado R2 también ha habido alineamiento claro, aunque han sido acciones puntuales y ello ha redundado en menor impacto hacia dicho resultado, como se analiza en el apartado correspondiente a dicho criterio. En cuanto al resultado R3, la construcción de una línea de acción de continuidad muy encaminada a la ejecución del plan de capacitación de PRO FYE visibiliza a su



vez el alineamiento con la política pública con competencia en formación profesional; en cuanto a los enfoques transversales de género y medio ambiente, también de forma más puntual o profundizando en menor medida se han tocado ambos a través de este resultado, sin un alineamiento tan claro como en la intervención que se está ejecutando en el momento de redacción de esta memoria. En cualquier caso, el posicionamiento armonizado con políticas públicas y planes institucionales confluye en el marco estratégico nacional, mientras que a nivel municipal es más escasa la implicación e identificación con propuestas y estrategias más allá de un marco formal; quedando como asignatura pendiente encajar este aspecto, que en el caso del eje medioambiental es una cuestión más visible por su impacto potencial en el barrio.

Sí se ha impulsado la participación equitativa de mujeres y hombres teniendo en consideración el desigual acceso y control de recursos económicos, políticos y culturales por parte de mujeres y hombres, pero no se ha logrado des-masculinizar o des-feminizar la participación que tradicionalmente se asocia a cierto tipo de formaciones y/o encuentros. En este sentido, se ha contribuido a estudiar el contexto, realidad y percepciones en cuestiones de género en el barrio Santa Lucía, pero todavía no se han incorporado estrategias con indicadores y metas que reflejen apuestas más claras y lenguajes más potentes en cuestiones de género. Se han realizado diversos talleres y charlas en el nivel de la sensibilización, pero es necesario incorporar una visión “con gafas violetas” en futuras intervenciones.

5.4. IMPACTO.

El proyecto, en esta segunda Fase de intervención centrada en el componente educativo desde un trabajo hacia la educación formal pero también apoyando desde el ámbito no formal, ha continuado contribuyendo al objetivo general de la intervención, *Contribuir a la mejora de la calidad educativa para la generación de desarrollo humano sostenible en el barrio Santa Lucía en Santiago de Los Caballeros*. Aunque en teoría de marco lógico no se suelen diseñar indicadores para el objetivo general, se identifica en la matriz de este proyecto el indicador *IO.OG.1. Al concluir el proyecto, un 60% de la comunidad educativa de Santa Lucía percibe una mejora en la calidad de la educación en el barrio Santa Lucía* formando parte de la matriz, así que se puede hacer una valoración muy general del alcance de indicadores. Con la información no censal recogida para la evaluación, sí se percibe que la población mayoritariamente acepta y percibe una mejoría en la calidad de la educación en el barrio, en un sentido amplio y teniendo en cuenta las reflexiones recogidas de los



distintos actores, que valoran positivamente la inclusión de acciones ligadas a la alfabetización, la formación profesional, la ludoteca, la Escuela de Arte y Tiempo Libre... Se puede afirmar que la población del barrio Santa Lucía que ha participado en alguna actividad del proyecto, echando la vista atrás (no ya en relación al inicio de la Fase II sino también desde la Fase I) percibe que se han dado pasos para la mejora de la educación. Por otra parte, en el grupo focal realizado con personal docente se recoge cierta interiorización de nuevas técnicas y reconocimiento de la labor de sensibilización y del camino pendiente en el ámbito de la educación formal. Esto es un aspecto positivo, aunque deja claro que el proyecto hasta el momento se ha quedado en el nivel de reconocimiento, pendiente entrar en el de inclusión de mejoras permanentes; o al menos eso es lo que se ha transmitido desde los distintos agentes institucionales y no institucionales entrevistados. En la misma línea, en cuanto a la desigualdad de género, se camina estratégicamente hacia un contexto de reconocimiento de la existencia de desigualdades. Sin embargo, todavía queda camino por recorrer en cuanto a la inclusión de una reflexión integral y una promoción de la corresponsabilidad de mujeres y hombres frente a un llamamiento único al empoderamiento de las mujeres. Comenzando por la identificación y deconstrucción de roles de género en la familia como primer paso, es necesario abarcar ejes de acción que tengan como meta a medio plazo la verdadera participación en el ámbito público de las mujeres. En el transcurso de la intervención se ha apoyado el fortalecimiento del Club de Madres, la inserción laboral de mujeres, charlas de prevención del embarazo adolescente y se ha animado a mujeres jóvenes a su incorporación la Escuela de Arte y Tiempo Libre; sin embargo, no existe una estrategia de género y queda pendiente definir por qué y en qué forma se estructuran estos apoyos a las mujeres y bajo qué enfoque, más allá de promover su participación de forma visible. Como propuestas próximamente incorporadas que buscan revisar y aumentar el compromiso de las instancias públicas y la intercooperación mutua, en el proyecto en ejecución en el momento de redactar esta memoria se identifican alianzas clave como la Mesa de Género y Seguridad. En la Fase II que ahora se evalúa no se identifica en relación a los centros educativos y al trabajo en coordinación con el Distrito 08-04 una estrategia marco en esta línea; pendiente también en el trabajo con jóvenes y en el trabajo con el componente de desarrollo productivo y empleo, aunque en este caso se propone comenzar a identificar líneas de emprendimiento desde un enfoque de economía social más bien orientando futuras propuestas hacia el autoempleo de mujeres. Sería necesario trabajar y asentar estas ideas en forma de documento con metas e indicadores alcanzables y formulados sobre una identificación participativa



al tiempo que con un enfoque más visible en cuanto a Género en Desarrollo (GeD), aun con las dificultades reconocidas y las limitaciones y tabúes culturales existentes.

Identificando limitaciones y el alto nivel de complejidad del contexto de intervención, la evaluación recoge claros efectos positivos sobre la población y el barrio Santa Lucía que directa o indirectamente beben de la ejecución de la propuesta. No se ha identificado población excluida, sino que en general la población percibe un componente de impacto derivado de la dinamización del centro comunitario y la inclusión en el mismo de acciones dirigidas a niños, niñas y jóvenes. En este sentido, la ludoteca ha promovido un eje incipiente de promoción de la corresponsabilidad familiar en relación al cuidado de hijos e hijas, y el Club de Madres comienza a tomarlo también como una línea compartida de trabajo; quizás no para autogestionar proyectos de cuidados, pero sí lanzando acciones que sirvan para acompañar procesos que a su vez son gestionados por otras instancias más formales, como puede ser la propia ludoteca, a la que se reconoce el valor de este servicio en un alto grado. En la misma línea, principalmente la Escuela Cometas de Esperanza se ha volcado animando a su alumnado a participar en acciones ligadas a teatro, pintura y artes en general, lo que ha acercado al centro comunal Mauro Lorenzo a una población más joven que ahora demanda más acciones, continuidad en la formación... Y que es reconocida en el barrio como el “buen futuro”; cuidar la dinamización de esta escuela de arte es fundamental ya que los impactos generados en estas/os jóvenes y su entorno más próximo es evidente. Al mismo tiempo, al contactar con personal docente que ha participado en las acciones de sensibilización y capacitación, se recogen buenas prácticas en los aprendizajes adquiridos; la recomendación de dar continuidad a la promoción de más acciones en esta línea, especialmente de forma conjunta entre centros educativos, orienta la evaluación hacia sugerir que se insista en diseñar espacios compartidos para el intercambio entre escuelas, no tanto centrándose en sesiones dirigidas a aspectos concretos de formación, que sí han de desarrollarse pero que será paulatinamente cuando el Distrito Educativo 08-04 pueda aplicar en la práctica un seguimiento a esta línea cuando tendrá más sentido insistir también desde el refuerzo de una capacitación “extra” o calendarizada con más frecuencia.

Por último y como un elemento de refuerzo generador de impactos a partir del acercamiento a Galicia de la realidad del barrio Santa Lucía, es necesario analizar desde la perspectiva de la sensibilización y la educación para el desarrollo y la ciudadanía global cuáles han sido los elementos del proyecto transmitidos y en qué forma se ha desarrollado este trabajo. Siendo importante en la Fase I el esfuerzo dedicado a la generación de acciones de educación para el desarrollo a partir de la



celebración de talleres en centros educativos del área de Vigo y alrededores, en la Fase II la visión del Sur se ha incorporado en esta línea gracias a la visita a Galicia de Ana Vasquez, coordinadora de CIDEL, que además de realizar un trabajo institucional que incluyó un encuentro con la Dirección Xeral de Relacións Exteriores e coa Unión Europea de la Xunta de Galicia (“Cooperación Galega”), participó en dos tipos de acciones concretas que se ubicaron en el cronograma como cierre del proyecto: encuentros con estudiantes de centros educativos de Pontevedra y Vigo, y una jornada que incluyó una mesa redonda con organizaciones sociales que trabajan en la educación en la comarca de Vigo y la inauguración de la exposición de pinturas del alumnado de la Escuela de Arte y Tiempo Libre. En cuanto a los encuentros con jóvenes, se trató de actividades de sensibilización acompañadas por el personal técnico de la Fundación Balsms para la Infancia y Ana Vasquez, donde esta mantuvo pequeñas charlas de intercambio de información sobre la realidad de la República Dominicana y el barrio Santa Lucía. Fueron espacios que despertaron el interés del alumnado, aunque acotados en formato y duración a espacios de tiempo limitados, lo cual redundó en impedir un mayor espacio para consultas, reflexiones y construcción de conclusiones de manera compartida. Aun así, la percepción fue positiva por parte tanto del alumnado como CIDEL y la Fundación Balsms para la Infancia. En cuanto a la jornada sobre educación inclusiva celebrada en Vigo, dirigida al público en general, contó con un perfil de participación más bien ligado a las organizaciones asistentes y se generó así un encuentro intenso y con tiempo suficiente para el intercambio y el debate. La acertada temática del encuentro, centrada en educación inclusiva, sirvió para tejer un espacio común de intercambio de perspectivas. La exposición de pintura como marco para esta jornada supuso además un reconocimiento para el barrio Santa Lucía más allá de lo creativo; a su vez, la exposición análoga realizada previamente en el marco del proyecto en Santiago de los Caballeros se ha convertido, por su parte, en un motivo no solo de orgullo sino de visibilización del barrio en su ciudad, simbolizando que Santa Lucía está también dentro de la ciudad y por ello es importante ocupar espacios abiertos a la ciudadanía en general. Es fundamental acercar el proyecto y la vida del barrio no solo dentro del sector de Cienfuegos, sino llegando a todos los perfiles y realidades de vida del municipio, como una acción más de incidencia.



5.5. SOSTENIBILIDAD.

En cuanto al análisis del criterio de sostenibilidad del proyecto y al grado de continuidad de los resultados una vez finalice la intervención, también en este caso hay conclusiones diversas según el resultado del que hablamos. En relación al resultado *R1. Mejorado el nivel educativo del barrio Santa Lucía mediante el desarrollo integral de las capacidades de las personas, con especial incidencia en mujeres, niñas y jóvenes del barrio Santa Lucía*, el trabajo realizado desde las organizaciones barriales e incluso desde la no formalmente consolidada Comisión Educativa ha dado resultados que se prevén permanezcan en la comunidad, que han sido consecuencia del esfuerzo y sensibilización hacia la corresponsabilidad de familias y centros educativos en el acompañamiento e inscripción del alumnado en las escuelas. El acompañamiento previsible desde el Distrito 08-04 en esta línea será fundamental para lograr mantener los niveles de inscripción de estudiantes así como acompañar en un rendimiento adecuado en el ámbito académico, aun con las debilidades encontradas, siguiendo la línea marcada por el distrito Educativo 08-04 y la legislación educativa vigente, que por tanto bajo mandato se prevé que continúe una vez finalice el proyecto.

En cuanto al resultado *R2. Incrementados los mecanismos de participación social en el sistema educativo del barrio Santa Lucía mediante el desarrollo integral de las capacidades de las personas, con especial incidencia en las mujeres, niñas y jóvenes del barrio*, ya se ha comentado que siendo un resultado que no ha recogido la intensidad de los logros formulados según los indicadores previstos, sí ha incorporado, quizás más de forma puntual, algunas buenas prácticas que hacen interpretar al Distrito Educativo 08-04 que hay un camino abierto para el trabajo. En este sentido, el éxito futuro dependerá más de los propios centros educativos, sus respectivos equipos directivos y la fuerza técnica del Distrito para reforzar el enfoque que dichas escuelas deban tener hacia la promoción de la participación de las familias en las escuelas y otras medidas de innovación pedagógica que favorezcan la participación.

En cuanto al resultado *R3. Cobertura de necesidades básicas incrementada para el desarrollo de las capacidades de las personas, con especial incidencia en las mujeres y jóvenes del barrio*, se trata de un resultado para el que eminentemente se ha trabajado en el refuerzo y generación de capacidades, con lo cual es razonable pensar que los logros alcanzados trasciendan al cronograma de ejecución del proyecto. Caso distinto será la medición del grado de alcance de dicho resultado R3, que como se ha indicado anteriormente no ha llegado a un alto nivel de éxito en cuanto al número de inserciones conseguidas, lo cual servirá (y sirve actualmente) para que en futuras



propuestas a ejecutar se busque reforzar este aspecto, principalmente a través de la búsqueda de nuevas herramientas, alianzas e inclusión de enfoques más ligados al autoempleo y dando una vuelta a las fórmulas para la búsqueda de empleo por cuenta ajena, donde se ha concluido que las capacitaciones técnicas desarrolladas no han conseguido su objetivo fundamental de inserción. En cuanto al trabajo en habilidades sociales, el impacto de incorporar este tipo de módulos formativos de modo transversal y común a todas las acciones programadas ha supuesto un éxito que refleja su inclusión como una de las buenas prácticas y aprendizajes recogidas por la mayoría de personas que han participado en alguna acción de capacitación técnica. En este sentido, se espera no solo que PRO FYE refuerce sino también que identifique acciones que redunden en continuar apoyando la capacitación no tan técnica sino más ligada a la mejora a nivel relacional entre las personas demandantes de empleo.

El proyecto se ha coordinado con instituciones clave, destacando como un logro la firma de un convenio con el distrito Educativo 08-04. Se ha buscado intensificar y demandar la aplicación de las obligaciones legislativas en cuanto a educación formal y ello ha redundado en un mayor alcance de las políticas públicas previstas. En este sentido, sí se ha influido en la capacidad institucional de la instancia responsable. Cabe ver hasta qué grado continuará el Distrito Educativo 08-04 acompañando y fortaleciendo a la comunidad de Santa Lucía y sus escuelas como zona vulnerable de forma “especial” una vez termine el proyecto, porque las limitaciones son evidentes y sus recursos limitados. En cuanto a la capacidad institucional de las organizaciones del barrio Santa Lucía, se ha continuado en el proyecto trabajando en el fortalecimiento de las mismas. Ello es una de las claves de sostenibilidad de los logros alcanzados por el proyecto aun existiendo debilidades y desajustes puntuales en las juntas directivas de algunas organizaciones, así como estando pendientes de una mayor reflexión algunas estructuras, como la debilitada asociación de recicladores/as, al tiempo que existen colectivos no organizados que también se abren, parece, a poder promover espacios colectivos autoorganizados en un futuro, como los/as jóvenes. No ha sido posible durante la estancia en terreno recoger información relevante en cuanto a este último colectivo, pero sí se han percibido las impresiones al respecto de las ONGD promotoras del proyecto así como de algunas personas participantes en actividades e incluso puntualmente algún/a joven. En cuanto a la sostenibilidad económica, continúa siendo un reto lograr apoyo para actuaciones concretas no sostenidas hasta el momento más que con fondos del proyecto ya que supondrán un coste específico de mantenimiento que todavía no se ha resuelto cómo cubrir si no hay financiación



externa. Se trata en dos casos específicos de dos apuestas del proyecto por la población más joven: la ludoteca y la Escuela de Arte y Tiempo Libre.

La Fase II da continuidad a un trabajo de apoyo, refuerzo y acompañamiento hacia la consolidación de dinámicas y mecanismos estables de diálogo entre la sociedad civil y las instancias públicas. En este sentido, con las debilidades identificadas y analizadas anteriormente, hay en el barrio Santa Lucía un equipo de gente militante en las organizaciones barriales. Siendo cierto que se necesita un relevo y que por ello es fundamental la promoción de espacios de participación colectiva organizada donde se ubiquen con comodidad y motivación los y las jóvenes del barrio, se han abierto espacios de intercambio, encuentro y debate, siguen celebrándose reuniones barriales donde se conversa y se organizan acciones de demanda a las instancias públicas, y progresivamente y de fondo aparecen la Agenda de Desarrollo y el Consejo de Desarrollo como mecanismos vigilantes de que este enfoque continúe aplicándose. El acompañamiento de las ONGD ha estado presente antes de la llegada al barrio del presente proyecto y es ahora cuando sus frutos se recogen en forma de continuidad en la vida organizada en el barrio, aun con sus debilidades y limitaciones.

Ya se ha comentado que sí se ha actuado ante la desigualdad de género pero que queda un trabajo más profundo y sistemático por hacer hacia la inclusión de forma más ambiciosa y potente de la perspectiva de género en el proyecto. La desigualdad de género ha sido *atacada* mediante ejes de acción concretos como la generación de oportunidades de formación, la sensibilización o el apoyo para la búsqueda de alternativas económicas a las mujeres, pero queda un camino por andar a nivel individual, colectivo e institucional. En cuanto al eje transversal de medio ambiente, el papel del proyecto no se ha dirigido especialmente a trabajar en este componente pero sí se han incluido algunas acciones de interés que han servido no tanto para la sensibilización sino más bien para la recogida de impresiones, propuestas e ideas de futuro alrededor de un problema siempre de “actualidad” en el barrio y que ataca en el día a día a las condiciones de vida de la población de Santa Lucía: la contaminación ambiental. Ligado a la identificación de la intervención que ahora está en marcha en el barrio, se ha vinculado la sensibilización ambiental a la idea de un componente de habitabilidad y saneamiento más inclusivo e integral, desde un enfoque de desarrollo participativo donde las personas implicadas en la vida del barrio reconocen que es un reto pendiente acceder a ciertos servicios básicos y sanear el entorno para poder a su vez vivir mejor y contar con un barrio más habitable, tal y como se recoge en la Agenda de Desarrollo del barrio Santa Lucía 2018-2023. Mayormente se han trabajado estos dos ejes, género y medio ambiente, no tanto respondiéndose a



otros tipos de desigualdad vinculados a la etnia u componentes socioculturales, aunque sí está presente en el día a día en el barrio el componente sociocultural y la necesidad de convivencia con personas haitianas o de otras zonas del país y municipio, que han llegado al barrio buscando mejores condiciones de vida en relación a su realidad de origen.



6. Conclusiones y recomendaciones.

A continuación se comparten las principales conclusiones y recomendaciones extraídas del análisis realizado en el presente trabajo de evaluación final, que se centran especialmente en una visión de TRANSFERENCIA, esto es, de búsqueda de sostenibilidad y fortalecimiento de capacidades instaladas. Se ha seguido una visión dinámica para evaluar la intervención, tratando de identificar como objeto las acciones y las formas de funcionamiento. En este sentido, tras varios años de intervención continuada en el barrio, es esencial que se refuerce esta visión de transferencia, no tanto priorizando líneas nuevas sino acompañando hacia la sostenibilidad de los componentes ejecutados.

1. EN CUANTO AL TRABAJO CON LA COMISIÓN EDUCATIVA DEL CONSEJO DE DESARROLLO.

Tras promover en la Fase I la confluencia en un equipo de trabajo a todos los actores que trabajan en la educación en el barrio Santa Lucía, más que reforzar este equipo de trabajo hacia su autogestión, se han mantenido contactos estables con personas concretas involucradas activamente en el proceso. Las escuelas públicas del barrio y zonas aledañas no se han incorporado con una visión en red a las propuestas educativas señaladas en la intervención, por lo que en esta línea sería necesario continuar trabajando hacia un enfoque de conexión hacia la cooperación entre actores, también con el resto de organizaciones del barrio pero generando de forma importante espacios de encuentro entre las escuelas de la zona. Algunas recomendaciones en este eje son:

- Sensibilizar hacia la importancia del trabajo en red como primer paso para orientar hacia la autoorganización y transferencia del proyecto a los actores involucrados en la incipiente pero aún no consistente Comisión Educativa.
- Trabajar sobre unos objetivos escritos y compartidos, desde unos mínimos alcanzables, **acompañando** especialmente en el **seguimiento** de esta **estrategia** básica y no tanto en el seguimiento a acciones puntuales que puedan surgir (y que se recomienda tratar de que sean gestionadas ya de forma autónoma desde el barrio).
- Analizar cómo en la práctica es posible incorporar a agentes presentes en el barrio con los que actualmente no se trabaja, incluso animando a personas concretas a que se acerquen al trabajo en equipo en el área educativa: ex recicladores/as, personal de la UNAP...
- En línea con lo anterior pero como agente imprescindible, tratar de incluir representación visible de las familias en estos espacios en red. Para ello, será necesario no solo acompañar a las



AMPAE con acciones concretas, sino también a las escuelas públicas para el refuerzo de una visión de corresponsabilidad multiactor en la educación formal.

- De la misma forma, y tras el buen resultado de las acciones ejecutadas con personal docente, sería recomendable generar nuevos espacios de puesta en común, intercambio de experiencias, debate y construcción colectiva con el profesorado de distintas escuelas (en acciones conjuntas con personal docente de la zona).

2. EN CUANTO A RESULTADOS LIGADOS A LA INCLUSIÓN SOCIO-LABORAL.

Continúa pendiente conseguir “enganchar” a actores relevantes en el ámbito de la inclusión sociolaboral como estrategia última para mejorar los indicadores previstos de empleabilidad. El eje de inclusión socio-laboral se analiza a fondo en el documento de línea de base del proyecto que está actualmente en ejecución en el barrio, pero se incluyen a continuación algunas recomendaciones que se relacionan con el trabajo realizado en los años previos en las Fases I y II:

- Avanzar en el establecimiento de alianzas con actores del ámbito empresarial, específicamente la Cámara de Comercio, aprovechando la vinculación formal de PRO FYE, que próximamente se convertirá en Fundación y es una iniciativa ligada a la Cámara de Comercio. Aprovechar y revisar esta teórica facilidad aparente de sinergia potencial, tras la no identificación de actores de promoción de la inserción sociolaboral que trabajen con un enfoque de economía social, al tiempo que sería recomendable un acercamiento al Centro de Capacitación de la Zona Franca, entre otros.
- Identificar posibles acciones de sensibilización a las empresas de la zona. Se ha trabajado en la capacitación técnica y en habilidades sociales hacia la búsqueda de empleo pero es necesario que la parte empleadora esté sensibilizada en la importancia del apoyo del tejido empresarial a la población más desfavorecida.
- Incluir en la práctica el enfoque de género. Sería interesante analizar y visibilizar buenas prácticas de inclusión sociolaboral desde un enfoque de género. Es necesario romper ciertas dinámicas de búsqueda de empleo establecidas, reflexionando sobre la importancia de que se incluyan los intereses y demandas a nivel formativo, pero dando un paso más hacia acciones más inclusivas, con participación menos segregada por sexos y, en línea con lo comentado en el punto anterior, recogiendo dichas prácticas en acciones de sensibilización hacia empresas que sean potenciales contratantes de personal trabajador.



- Buscar instrumentos de seguimiento que permitan una medición cuantitativa más continuada, no tan dependientes de estudios específicos a medio plazo como el presentado por PRO FYE en el Seminario sobre Empleo: tener acceso a datos de forma más sencilla para saber cuánta gente consigue empleo en cada curso, por ejemplo.

3. EN CUANTO AL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES.

Aunque es necesario continuar trabajando en el fortalecimiento institucional de las organizaciones del barrio, existen también necesidades ligadas a los cuidados de aquellas personas que son ya activas y lideran procesos en el barrio. Se mantienen algunas recomendaciones ligadas a la visibilización de la importancia de las organizaciones:

- Continuar con el trabajo de visibilización de la responsabilidad y papel fundamental de las organizaciones en el barrio.
- Visibilizar éxitos de las organizaciones en el histórico del proyecto (y de la vida en el barrio en general).
- Generar protocolos de cuidados y seguimiento en el entorno del centro comunal Mauro Lorenzo, estableciendo espacios y momentos concretos tanto para la rendición de cuentas como para el reconocimiento de la labor de las personas más activas de la comunidad.

4. EN CUANTO A LA GENERACIÓN DE INFORMES, ESTUDIOS Y LEVANTAMIENTOS DE INFORMACIÓN.

Se han generado diversos estudios de interés durante esta Fase II. Suponen un esfuerzo en términos de recursos desde el proyecto y es necesario analizar su utilidad:

- El estudio socioeconómico se ha mostrado como un recurso valioso para la comunidad de Santa Lucía y con un potencial visible no solo para la intervención sino para otros diagnósticos futuros ligados a propuestas específicas de la Agenda de Desarrollo del barrio.
- En el caso de la línea de base, su utilidad como instrumento de medición de impacto del proyecto ha sido limitada y se ha acotado al ámbito de lo exploratorio, por no ser posible obtener una batería de datos suficientes para elaborar estadísticas relevantes en la evaluación final. En este sentido, se recomienda planificar la obtención de este tipo de recursos diseñando unos TDR concretos que diferencien esta, si en un futuro se propone el diseño de nuevas herramientas en esta línea, de otros estudios que puedan coincidir en el tiempo a la hora de recoger la información que ambos necesiten (como fue el caso en la



Fase II de la coincidencia temporal de Línea de Base y Estudio Socioeconómico, este último con mayor posibilidades – desde una base censal – de obtención de información cuantitativa).

5. EN CUANTO A LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES.

Como se indicó en la evaluación anterior, es importante revisar cómo se diseña la planificación de actividades tanto a nivel de eficacia de la ejecución como a nivel de cuidados para el personal que trabaja en el proyecto. Al mismo tiempo, sería necesario revisar las metodologías dando un paso más hacia nuevas fórmulas de participación. Algunas recomendaciones en esta línea son:

- Cuidar que las metodologías se adapten al nivel de comprensión y a los objetivos de cada actividad. Acciones de sesión plenaria fuera del barrio como el Seminario de Empleo consiguen visibilizar la función de incidencia del proyecto y dar un impulso al interés en trabajar en la línea de inserción, pero sería interesante explorar metodologías que incluyan también espacios de reflexión en pequeños grupos y otros formatos que faciliten la interiorización real y crítica de contenidos por parte de la población del barrio. De otra forma, cabe suponer que una parte importante de las acciones realizadas no llegan a interiorizarse en forma de conocimientos sino que se quedarán en el nivel de la sensibilización, en distintos grados. En este sentido, se recomienda realizar evaluaciones *in situ* de los aprendizajes adquiridos y solicitar ideas de futuro para la replicación o continuidad de las acciones iniciadas.
- En el ámbito de la capacitación profesional, se han realizado muchas formaciones, con distintos resultados e intereses por parte de las personas participantes en cuanto a su orientación al empleo en el área productiva de capacitación. Debe revisarse la necesidad de seguir animando a este tipo de capacitaciones a personas que ya se hayan formado en distintos oficios y seleccionar, o bien nuevos perfiles, o bien reorientar las acciones de empleabilidad hacia aspectos menos técnicos, más centrados en orientación laboral hacia el empleo por cuenta propia o ajena.
- Continúa siendo necesario reforzar el trabajo en habilidades sociales en línea de la estrategia iniciada, sobre todo con una visión de promoción de autonomía y mejora de la autoestima, tanto en la búsqueda de empleo como en las relaciones interpersonales convencionales. Es imprescindible incluir el enfoque de género, no solo invitando a las mujeres a trabajar en el ámbito de la autoestima, sino estableciendo propuestas de acompañamiento más intensas en el barrio que permitan en la práctica incorporar la visión de género en las relaciones interpersonales, la



búsqueda de empleo... En este sentido, el estudio de género elaborado en la Fase I fue útil desde un punto de vista exploratorio y en esta Fase II se identifica la necesidad de ofrecer herramientas más concretas. Sería interesante valorar si una asistencia técnica podría acompañar al barrio reforzando esta línea a través de la construcción de una estrategia de género; incorporando recursos y un enfoque de acompañamiento que el equipo técnico pueda aprovechar luego durante toda la ejecución.

- En línea con lo anterior, sigue siendo necesario cuidar el enfoque de género y de derechos en todas las acciones, como algo transversal. La participación en actividades es altamente feminizada (o masculinizada, en ciertas acciones de capacitación) y es necesario analizar sus causas y consecuencias, no solo desde las organizaciones sino también desde el barrio a través de la calendarización de acciones concretas para la ruptura con dinámicas culturales preestablecidas que pongan en riesgo la visión de “género en desarrollo”. El trabajo delicado y desde el respeto que supone la convivencia con dinámicas muy ligadas a componentes como la espiritualidad religiosa no debe ocultar la pertinencia de abrir reflexiones y debates en la comunidad desde puntos de vista diversos (por ejemplo, en el ámbito de la salud, o en la toma de decisiones).
- La impuntualidad como aspecto recurrente en la ejecución de actividades se ha incorporado como parte de la dinámica de vida del barrio. Frente a este ritmo entendido frecuentemente como “muy dominicano”, la realidad de la evaluación aporta informaciones contraproducentes tanto desde la percepción de las instituciones aliadas (PRO FYE: “denota falta de interés y compromiso”; Yubelkis Parra-Distrito Educativo 08-04: “no se pudo realizar esta actividad de forma satisfactoria por comenzarse demasiado tarde”) así como desde la propia población destinataria, que en ocasiones se queja de la desidia mostrada por las personas impuntuales (por ejemplo, en el caso de las clases de alfabetización). Este es un aspecto que debe incorporarse como preocupación de mejora en futuras intervenciones.

6. EN CUANTO AL SEGUIMIENTO DEL PROYECTO.

La formulación del proyecto ha sido ambiciosa y el diseño de indicadores de logro de resultados y objetivo específico también. Es interesante contar con indicadores cuantitativos, pero ha habido dificultades de medición derivadas de la falta de información disponible para poder comprobar algunos de ellos, así como se han identificado algunos indicadores y resultados que no se han logrado en su totalidad a pesar de que se hayan realizado en buena medida (y con éxito) las



actividades previstas. Por otra parte, como ya se comentó en la evaluación de la Fase I, el gran número de actividades en ocasiones puede dificultar la comunicación interna en profundidad con los distintos actores de la intervención. Algunas recomendaciones en esta línea son:

- Valorar este aspecto desde la formulación, con rigor no tanto en cuanto a elevar el nivel de ambición de resultados esperados, sino más bien en determinar los riesgos y asociar estos a un diseño de indicadores más ajustado a la realidad del barrio y la disponibilidad de registros y mediciones. En este sentido, se recomienda realizar una identificación más pausada, quizás a través de refuerzos técnicos puntuales, para que la población destinataria ayude a definir el nivel de logros esperados con una futura intervención, diseñando distintas alternativas sobre las que decidir.
- Continúa siendo necesario incluir en todas las actividades espacios para la evaluación con formatos adecuados, adaptados al nivel educativo de cada participante; sistematizar y compartir de forma operativa estas evaluaciones de actividades para su uso como instrumento de revisión y mejora de la ejecución. Podría explorarse la viabilidad de una asistencia técnica que ayude a reforzar este aspecto, ya que evaluar y calendarizar acciones de seguimiento que se visibilicen como una actividad más del proyecto ayudará a buscar espacios de reflexión para compartir inquietudes, más allá de aspectos cuantitativos.

7. EN CUANTO A LA COMUNICACIÓN EXTERNA.

El componente de comunicación ha generado recursos útiles para la difusión del proyecto, pero continúa siendo necesario un apoyo técnico local en esta línea. Siendo complejo que el personal disponible asuma esta labor con más carga de tareas sobre sus responsabilidades técnicas ya establecidas, en paralelo a la dificultad de liberar recursos para una contratación adicional de personal especializado en terreno, podrían explorarse acciones de refuerzo a la difusión basadas en proyectos de comunicación comunitaria, donde se cuenta con referencias y buenas prácticas en esta línea que podrían además servir para involucrar a la población joven del barrio en el proyecto y, en definitiva, por el desarrollo de su comunidad:

- Continúa siendo necesaria la elaboración de un plan de comunicación; podría programarse un espacio (actividad) internamente para recoger lecciones aprendidas de etapas anteriores y construir de forma participada un pequeño guion de prioridades en función de los recursos y habilidades disponibles.



- Los medios de comunicación comunitarios y la utilización de la comunicación como herramienta de transformación social tienen no solo potencial sino una historia de vida interesante, también en cuanto a las relaciones Galicia-República Dominicana. Los CJC dominicanos están ubicados dentro de las redes de medios de comunicación comunitarios y sería interesante explorar esta línea para involucrar a gente joven en la construcción de una comunicación más inclusiva y colectiva con el barrio. Por otra parte, existen ONGD gallegas como AGARESO o ACPP que cuentan con experiencia de trabajo en esta línea en el país y en Centroamérica, con visión de licencias libres y promoción abierta de aprendizajes, que podrían compartir lecciones aprendidas.
- Sin perjuicio de lo anterior y recogiendo algunas ideas concretas ya sugeridas en la evaluación anterior, se propone:
 - Abrir la difusión del proyecto de forma físicamente más abierta al barrio, aprovechando aprendizajes como la realización de charlas de medio ambiente fuera del centro comunal. La participación de personas no vinculadas a las organizaciones comunitarias en actividades de sensibilización es fundamental.
 - Uso de cartelería física en espacios accesibles para visibilizar de forma continuada las actividades en el barrio. No solo en el centro comunal, pero sí de forma permanente en este.
 - Elaborar y difundir una base de datos de casos de éxito (inserciones destacables, negocios consolidados, estudiantes egresados/as, casos de talento, logros...) en formatos/actividades atractivas: cartelería, charlas de presentación, encuentro de rendición de cuentas "sencillo", documental del proyecto...
 - Difundir el proyecto también fuera del barrio: intentar participar en programas de TV, radio, enviar notas de prensa... En esta línea, la sistematización prevista en el proyecto en marcha puede ser de gran utilidad si se utiliza como recurso de difusión.

8. EN CUANTO A SINERGIAS Y SOSTENIBILIDAD.

Este ha sido el punto fuerte del proyecto en cuanto a algunos actores concretos, especialmente en el caso del Distrito Educativo y su vinculación al barrio. Pero no deben descuidarse otros actores institucionales y comunitarios. Las sinergias creadas serán clave para la sostenibilidad futura de los logros alcanzados por la intervención, por ello se propone:

- Continuar apoyando a las organizaciones comunitarias con acciones de incidencia, aprovechando la experiencia y bagaje con que ya cuenta parte de los actores del barrio.



- Analizar el futuro administrativo de Cienfuegos y el potencial del nuevo Distrito Municipal, previsto el cambio para verano de 2020.
- Ligado a la sistematización y a su doble potencial visibilizador (para la incidencia) y facilitador (para la operatividad de acciones recogidas en forma de buena práctica organizada), es indispensable centrar la atención en los ejes de Ludoteca y Escuela de Arte y Tiempo Libre. La necesidad de calendarizar acciones concretas de acercamiento a actores clave supondrá posibilitar un mínimo de recursos de mantenimiento, públicos y/o privados, para poder mantener el funcionamiento de los mismos. En paralelo, la calidad de los servicios ofrecidos desde ambos espacios hacia la infancia y juventud dependerá de recoger adecuadamente las buenas prácticas y aprendizajes generados; buscando los perfiles adecuados de dinamización así como priorizando estrategias formativas y de acompañamiento para que el personal asignado a la facilitación en estos espacios cuente con conocimientos, enfoque e iniciativa ajustados para su implicación en el barrio. La identificación de estos aspectos en el inicio de futuras fases y/o en el cierre de la fase en curso es fundamental para que no solo se mantengan estas y otras áreas sino que lo hagan con calidad, entendiendo esta como el resultado de una estrategia bajo el enfoque de género y derechos humanos.



7. Bibliografía.

- Arlene, R.: De la Mosca a Santa Lucía: una experiencia de mejoramiento integral barrial. Editorial Gente. Santiago de los Caballeros, 2011.
- Asorey, R.: Informe de Identificación Educativa del Barrio Santa Lucía para el Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía. Santiago de los Caballeros, 2008.
- Auradou, A.: Agenda de Desarrollo del Barrio Santa Lucía 2010-1015. Fundación Solidaridad para el Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía. Santiago de los Caballeros, 2010.
- Bustelo, M.: Teoría del Programa y Evaluación del Diseño. Centro de Estudios de Gestión de la UCM. Madrid, 2016.
- Fernández-Baldor, A., Boni, A.: Evaluación de proyectos de cooperación para el desarrollo. Una contribución desde el enfoque de capacidades. UPV. Valencia, 2007.
- González, J.A. et al: Manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española. DGPOLE. Madrid, 2007.
- Lambis, K. V.: Agenda de Desarrollo del Barrio Santa Lucía 2018-2023. Santiago de los Caballeros, 2018.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo: Documento base de la estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030.
- Ministerio de Educación: Plan Estratégico 2017-2020. Ministerio de Educación Dominicano, 2017.
- Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la República Dominicana (2014-2030). Santo Domingo, 2014.
- Pola, S.: Informe de brecha de género para el proyecto "Santa Lucía, por una educación inclusiva y de calidad. Fase I". Santiago de los Caballeros, 2017.



ANEXO I. Agenda ejecutada.



ANEXO 1. AGENDA EJECUTADA.

nº	SUBFASE TRABAJO DE CAMPO: PRE- TERRENO	Actividad
1	12/09/2019	Primera entrevista de contextualización con Desirée Rodríguez, coordinadora del proyecto en Fundación Balms para la Infancia en el momento de realizar esta evaluación. Vía skype.
2	19/09/2019	Segunda entrevista de contextualización con Desirée Rodríguez, coordinadora del proyecto en Fundación Balms para la Infancia en el momento de realizar esta evaluación.
nº	SUBFASE TRABAJO DE CAMPO: TERRENO	Actividad
3	27/09/2019	Entrevista con Ana Vasquez, directora de CIDEL, y Alfredo Matías, coordinador del proyecto en Fundación Solidaridad.
4	01/10/2019	Entrevista con Ismaylin Collado, Directora del Distrito Educativo 08-04.
5	01/10/2019	Entrevista con Juan Castillo, director ejecutivo de Fundación Solidaridad.
6	02/10/2019	Entrevista con Natalia Díaz, coordinadora de Programas de Formación y Empleo de PRO FYE.
7	02/10/2019	Entrevista con Sully, presidenta del Club de Madres del barrio Santa Lucía.
8	02/10/2019	Entrevista con Brígida (Gladis), miembro de la junta directiva del Club de Madres.
9	02/10/2019	Entrevista con Sorangel, educadora de la ludoteca del centro comunal Mauro Lorenzo.
10	02/10/2019	Conversación informal con Rosa Silverio, promotora comunitaria en el barrio Santa Lucía, presidenta del Consejo de Desarrollo del barrio Santa Lucía, miembro de la junta directiva del Club de Madres y participante en capacitaciones.



ACTIVIDADES DE TRABAJO DE CAMPO		
nº	FECHA	DETALLE
11	03/10/2019	Entrevista con Rosaura Castro Vargas, madre de niño que asiste a la ludoteca del centro comunal Mauro Lorenzo.
12	03/10/2019	Entrevista con Javier Quiró, miembro de la Junta de Vecinos/as del barrio Santa Lucía.
13	03/10/2019	Entrevista con Mysleidis Polanco, participante en acciones de capacitación y miembro de la junta directiva del Club de Madres del barrio Santa Lucía.
14	04/10/2019	Entrevista con Yubelkis Parra, técnica del Distrito Educativo 08-04.
15	04/10/2019	Grupo focal con estudiantes del curso de pintura de la Escuela de Arte y Tiempo Libre.
16	07/10/2019	Entrevista con Andrea Suero, directora de la escuela Cometas de Esperanza.
17	07/10/2019	Entrevista con Dilenia, presidenta de la APMAE de la escuela Cometas de Esperanza.
18	07/10/2019	Entrevista con Blanca Nieves, psicóloga de la escuela Teresa Peña Silverio.
19	07/10/2019	Entrevista con Cofresí, facilitador del curso de pintura de la Escuela de Arte y Tiempo Libre.
20	08/10/2019	Entrevista con Osvaldo, profesor de teatro de la Escuela de Arte y Tiempo Libre.
21	08/10/2019	Grupo focal con docentes de 6 escuelas (barrio Santa Lucía y zonas aledañas).
22	09/10/2019	Entrevista con Rosa Silverio, promotora comunitaria en el barrio Santa Lucía, presidenta del Consejo de Desarrollo del barrio Santa Lucía, miembro de la junta directiva del Club de Madres y participante en capacitaciones.
nº	SUBFASE TRABAJO DE CAMPO: POST-TERRENO	Actividad
23	13/11/2019	Entrevista con Amalia Lamarca, responsable de Comunicación de la Fundación Balms para la Infancia (actual coordinadora del proyecto).
24	22/11/2019	Entrevista con Antonio Heredero, presidente de la Fundación Balms para la Infancia.
25	21/01/2020	Entrevista telefónica con Desirée Rodríguez, coordinadora del proyecto en Fundación Balms para la Infancia en el momento de la evaluación.

