



ASISTENCIA TÉCNICA: EVALUACIÓN FINAL EXTERNA

PROYECTO: COMUNIDAD EDUCATIVA DEL BARRIO SANTA LUCÍA EMPODERADA PARA SU PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL SISTEMA EDUCATIVO A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES EN LOS TITULARES DE DERECHOS, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES PARA UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA Y DE CALIDAD EN SANTIAGO DE LOS CABALLEROS ASOCIADO AL “PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL BARRIO SANTA LUCÍA”, IDI REPÚBLICA DOMINICANA”.



CESTOLA NA CACHOLA, S. COOP. GALEGA – FEBRERO 2019



ONGD EJECUTANTES:
FUNDACIÓN BALMS PARA LA INFANCIA (GALICIA)
EN CONSORCIO CON
FUNDACIÓN SOLIDARIDAD Y CIDEL (REPÚBLICA DOMINICANA)

PERIODO DE EJECUCIÓN:
SEPTIEMBRE 2017 – NOVIEMBRE 2018

ENTIDAD FINANCIADORA:
XUNTA DE GALICIA

TÉCNICA EVALUADORA:
RAQUEL DOALLO ÁLVAREZ – CESTOLA NA CACHOLA



ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo de la evaluación final.	3
2. Tipología de la evaluación.	9
3. Contexto y texto: la evaluación de este proyecto. Límites.	11
4. Metodología y cronograma.	20
5. Análisis de la información recogida: principales hallazgos.	23
6. Conclusiones y recomendaciones.	47
7. Bibliografía.	58
8. Anexos.	60



Agradecimientos.

A todas las personas del barrio Santa Lucía, especialmente a las mujeres que, como Rosa, siguen apostando por la lucha colectiva para mejorar su comunidad.

A Ani, por ayudar a construir nuevas sinergias en el barrio, siempre con enfoque de género!

A Alfredo, por acompañar a partes iguales desde el cariño y la profesionalidad durante todos estos años a la gente de Santa Lucía.

Y por supuesto a Desi, por todo el apoyo, la confianza y los aprendizajes compartidos.

*Venimos caminando por una cuerda finita
pero a nosotros no nos tumba ni la criptonita.*

Calle 13.



1. Resumen ejecutivo de la evaluación final.

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 unos juicios específicos, rendir cuentas y tomar decisiones sobre la mejora. En este sentido, para la realización de la evaluación final externa del proyecto "COMUNIDAD EDUCATIVA DEL BARRIO SANTA LUCÍA EMPODERADA PARA SU PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL SISTEMA EDUCATIVO A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES EN LOS TITULARES DE DERECHOS, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES PARA UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA Y DE CALIDAD EN SANTIAGO DE LOS CABALLEROS ASOCIADO AL "PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL BARRIO SANTA LUCÍA", IDI REPÚBLICA DOMINICANA", se ha realizado un trabajo de análisis en varios niveles que se traducen de forma sintetizada en el presente informe. Estos niveles son:

- HALLAZGOS empíricos, hechos, datos e información recogida.
- INTERPRETACIONES: explicaciones sobre los hechos y datos.
- JUICIOS: valoraciones acerca de los hallazgos y sus interpretaciones.
- RECOMENDACIONES: 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, 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 los datos recopilados y en las interpretaciones que de ellos se han hecho. El análisis realizado se ha basado en la extracción principalmente cualitativa de información. Para el plano cuantitativo en combinación con aspectos cualitativos, se puede revisar el informe de línea de base de la Fase II del proyecto, elaborado en paralelo a la evaluación final de la Fase I. Se optó por diferenciar las técnicas de recogida de información en sendos informes al coincidir en una misma persona y periodo para el trabajo de campo la responsabilidad de realizar esas dos asistencias técnicas externas.



Nos encontramos en primer lugar con un proyecto en el ámbito educativo que se orienta hacia un objetivo general de “Contribuir al logro del derechos de niños, niñas, jóvenes y personas adultas a una educación inclusiva y de calidad en el Barrio de Santa Lucía, Santiago de los Caballeros, mediante el fortalecimiento de la comunidad educativa del Barrio”. Para acercarse a ese objetivo general, se define el objetivo específico "Comunidad Educativa del Barrio Santa Lucía, Santiago de los Caballeros, fortalecida en su implicación y participación en el sistema educativo a través de la generación de capacidades en los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones del sistema educativo desde un enfoque integral de perspectiva de género" con tres resultados dirigidos respectivamente a elevar la motivación docente, fortalecer los sistemas de participación de las familias en la educación y mejorar la flexibilidad del sistema educativo, con un enfoque de educación en equidad.

El proyecto supone de alguna forma una continuidad al Programa de Mejoramiento Integral del barrio Santa Lucía, ejecutado en la misma área de intervención y con la misma población destinataria en el periodo 2008-2012. En concreto, parte de forma sustancial de analizar el diagnóstico educativo elaborado para aquel contexto temporal, cuya formulación y ejecución posterior no se llevó a cabo por cuestiones presupuestarias, tal y como se recoge en la formulación del proyecto, en otra documentación consultada y así es reconocido en entrevistas realizadas a las ONGD ejecutantes de este proyecto y la propia Xunta de Galicia. Avanzando en la actualización de dicho componente no ejecutado, con las correspondientes aportaciones de la comunidad del barrio Santa Lucía, se formula una propuesta de formación y empoderamiento de la comunidad enmarcada dentro de la Estrategia Nacional de Educación del Ministerio de Educación de la República Dominicana, con un enfoque de búsqueda de sinergias hacia un mayor impacto y viabilidad de los resultados logrados en la medida en que se alinean con las políticas gubernamentales. Tanto en la formulación como en su posterior ejecución se han tenido como referencia el Pacto Educativo Dominicano y la Estrategia Nacional de Educación, los lineamientos con la Iniciativa Dominicana por una Educación de Calidad y el desarrollo y alineamiento con la estrategia “Quisqueya sin Miseria”, fundamentalmente a través de “Quisqueya Aprende Contigo” y “Quisqueya Empieza Contigo”.¹

1 Referencias recogidas del documento de formulación del proyecto.



Ante esta visión estratégica, se comprende que la Fase I se abra con visión de continuidad. En el momento de elaboración de este informe, está en ejecución la Fase II de la intervención y se prevé la presentación de una nueva propuesta en el barrio ligada al menos parcialmente al componente educativo. Por lo que la presente evaluación tiene en consideración el enfoque de proceso, que se inscribe no solo en atender un eje ya identificado con anterioridad desde el Programa Integral de Mejoramiento del barrio Santa Lucía, sino que en el marco de las políticas públicas y de la Agenda de Desarrollo barrial 2018-2023 se justifica y alinea con las líneas estratégicas gubernamentales y comunitarias. Este aspecto es fundamental para la apropiación de la intervención.

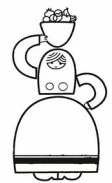
Matriz de proyecto: objetivos y resultados
OBJETIVO GENERAL:
Contribuir al logro del derechos de niños, niñas, jóvenes y personas adultas a una educación inclusiva y de calidad en el Barrio de Santa Lucía, Santiago de los Caballeros, mediante el fortalecimiento de la comunidad educativa del Barrio.
OBJETIVO ESPECÍFICO:
Comunidad educativa del Barrio Santa Lucía, Santiago de los Caballeros, fortalecida en su implicación y participación en el sistema educativo a través de la generación de capacidades en los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones del sistema educativo comunitario desde un enfoque integral de perspectiva de género.
RESULTADO 1:
Mejorada la motivación de docentes, maestros y maestras para una práctica educativa de calidad, inclusiva e innovadora en los centros educativos del Barrio Santa Lucía.
RESULTADO 2:
Incorporados modelos de gestión participativa de las familias del Barrio Santa Lucía promoviendo una reflexión crítica desde los titulares de derechos y responsabilidades para fortalecer su compromiso con una educación de calidad en el Barrio.
RESULTADO 3:
Mejorada la flexibilidad del sistema educativo del Barrio Santa Lucía a las necesidades formativas de la población infantil y joven, con especial incidencia en las mujeres adolescentes.

Tabla 1. Objetivos y resultados del proyecto. Fuente: elaboración propia en base al documento de formulación.



Una parte importante de los indicadores previstos en la formulación del proyecto ha podido ser lograda, mas algunos de ellos, especialmente aquellos con un componente de proceso, precisan de un avance temporal mayor de la intervención, previéndose su mejor valoración en la Fase siguiente del proyecto, ahora en ejecución. Ello no significa que la propuesta haya sido deficiente en su ejecución, como se podrá comprobar en el informe de justificación del mismo (cuyo propósito no es el de un informe de evaluación), pero sí se percibe una estrategia a medio plazo que, si bien ha alcanzado en la presente Fase I 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 al componente educativo, también es preciso reconocer que se trata de una propuesta ambiciosa en su formulación y ello ha condicionado en ciertos aspectos los avances en algunas de las acciones asociadas a sus líneas de intervención. En concreto, esto se ha traducido en algunas modificaciones no sustanciales.

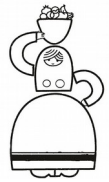
Frente a este análisis parcial pero necesario y contextualizador de la ejecución, es importante destacar y reconocer el buen aprovechamiento de las lecciones aprendidas del Programa Integral del Barrio Santa Lucía, que han permitido no solo avanzar en componentes de acción no atendidos por el mismo, sino reforzar y reformular de forma estratégica el trabajo hacia el logro de mejoras en líneas con necesidades no cubiertas aun habiendo estado presentes e identificadas en la intervención integral anterior. En línea con esta visión estratégica, uno de los éxitos de la propuesta evaluada que sienta las bases para su futura continuidad ha sido el trabajo arduo y potente en busca de la coordinación entre actores, gubernamentales y comunitarios, con una visión hacia la generación de sinergias estables, necesarias para la viabilidad de las acciones plasmadas en la formulación de la Fase I. El acompañamiento y apoyo al personal docente y directivo, la generación de un grupo de trabajo estable en el barrio aglutinador de los actores que intervienen en la educación en el barrio Santa Lucía, o el enfoque e identificación de las familias como entes necesarios para el salto cualitativo en los logros alcanzados, son misiones incorporadas estratégica y operativamente tras un año y medio de intervención (Fase I) pero con un recorrido futuro inevitable antes de poder evaluar su impacto real en la población (Fase II). Por ello, remitiendo de nuevo a la mención de indicadores no alcanzados, ha de reconocerse que las acciones estratégicas de coordinación, acompañamiento institucional y promoción de la



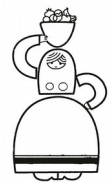
participación, eje fundamental del proyecto, han sentado las bases de la sostenibilidad y apropiación del proyecto. La puesta en marcha de líneas de actividad como la ludoteca o la Escuela de Arte y Tiempo Libre Mauro Lorenzo del barrio Santa Lucía, por citar dos ejemplos de acciones dinamizadoras del centro comunal Mauro Lorenzo, son bien percibidas por la población y han permitido identificar la base de continuidad para el refuerzo de líneas de trabajo con las familias y la población joven, entre otras. Análisis aparte merece el trabajo en la formación técnica y en la consiguiente identificación de ejes de actuación ligadas a su efecto sobre la inserción laboral y propuestas asociadas. Ello se investiga y es incluido en el informe de línea de base elaborado al inicio de la Fase II del proyecto, tras recoger en este informe de evaluación diversas reflexiones y percepciones por parte de actores institucionales, comunitarios y las propias ONGD promotoras de la intervención. En concreto, una de las conclusiones de esta evaluación genera recomendaciones hacia el fortalecimiento del trabajo en el ámbito de la inserción sociolaboral con las personas que habitan en el barrio Santa Lucía.

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 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 datos que, una vez sistematizados, permitan 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 siguientes criterios para la evaluación de proyectos: **PERTINENCIA – EFICIENCIA – EFICACIA – IMPACTO – SOSTENIBILIDAD.**

Los resultados 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 solo a medio plazo podrá ser evaluado en cuanto a su impacto, pero las referencias de la Fase I sientan las bases del fortalecimiento futuro de dichos procesos, por un lado, e



identifican algunos aspectos pendientes debilidades que demandan atención específica para continuar contribuyendo al desarrollo del barrio Santa Lucía, por otro.



2. Tipología de la evaluación.

La selección de la tipología de evaluación es fundamental para planificar y ejecutar de forma óptima el trabajo de evaluación. El tipo de evaluación determina en que 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.

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 encuentran una serie de actividades entendidas de “desempeño propio” de la unidad prestadora de un servicio sin que se puedan clasificar específicamente como programas o proyectos. Estas actividades son los procesos clave de una organización y se pueden denominar como servicios.

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. La descripción de la metodología se detalla en el apartado correspondiente de este informe, pero debe destacarse aquí 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.

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



- **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...).

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 se profundiza en el mismo 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, justo al término de la intervención. En realidad, durante la estancia en terreno se convivió (pudiéndose asistir) con las actividades finales del proyecto.

- **EXTERNA.**

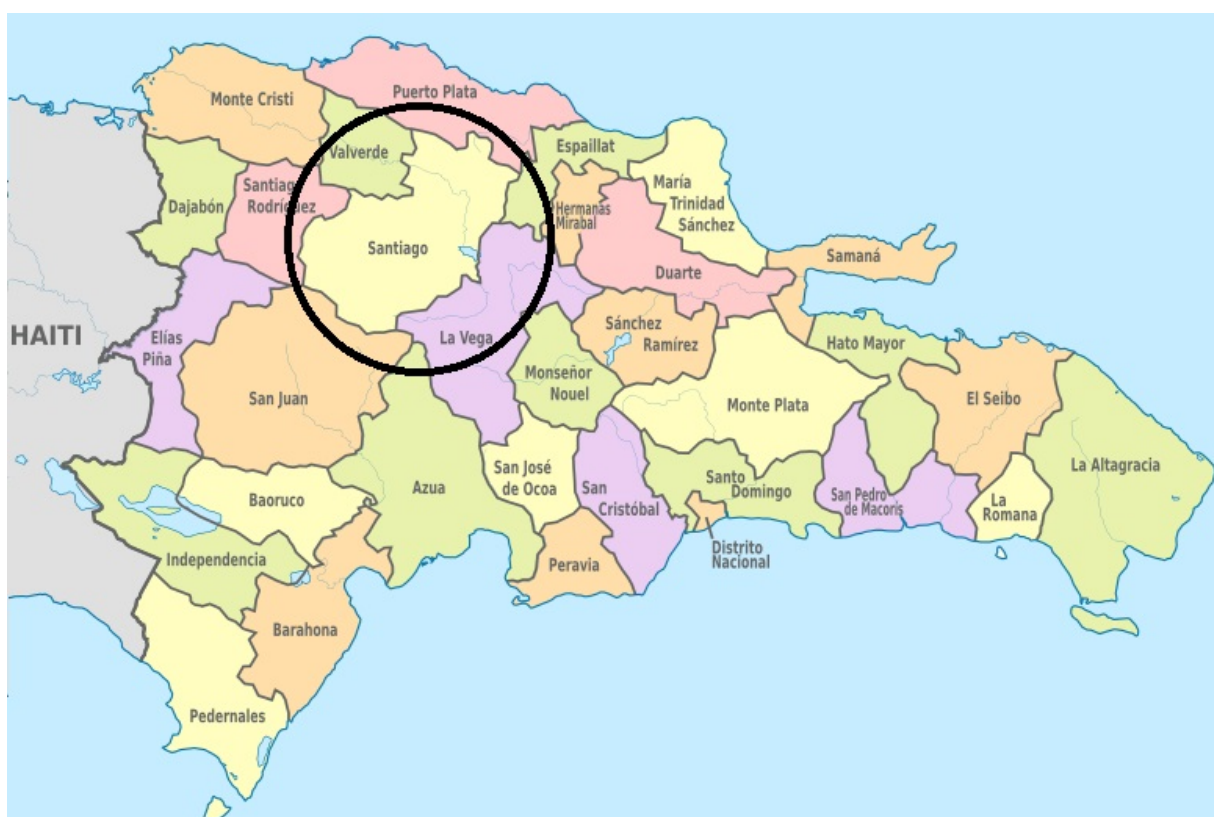
Atendiendo al agente evaluador, se trata de una evaluación externa, realizada por Raquel Doallo Álvarez, de Cestola na Cachola, S. Coop. Galega.



3. Contexto y texto: la evaluación de este proyecto. Límites.

El proyecto "COMUNIDAD EDUCATIVA DEL BARRIO SANTA LUCÍA EMPODERADA PARA SU PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL SISTEMA EDUCATIVO A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES EN LOS TITULARES DE DERECHOS, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES PARA UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA Y DE CALIDAD EN SANTIAGO DE LOS CABALLEROS ASOCIADO AL “PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL BARRIO SANTA LUCÍA”, IDI REPÚBLICA DOMINICANA" tiene como objetivo mejorar la calidad de la educación en un barrio de Santiago de los Caballeros, en la zona del Cibao de República Dominicana, desde un enfoque de participación inclusivo a nivel comunitario e institucional.

República Dominicana, 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 del proyecto. Fuente primaria: Google Maps.

El contexto y justificación de la intervención se relaciona muy directamente con los antecedentes generados por el Programa de Mejoramiento del Barrio Santa Lucía, ejecutado en la misma área de intervención entre 2008 y 2012. En este sentido, tal y como se recoge en la línea de base elaborada en los primeros meses del proyecto que en esta ocasión se evalúa, las personas que habitaban en el barrio Santa Lucía reconocen que a partir de aquella intervención



"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 el análisis del informe de línea de base de la Fase I que aquí se evalúa, la posición de las familias que conforman el barrio Santa Lucía ha desmejorado en lo socioeconómico de forma cuasi repentina a causa de la cesión de la gestión del Ecoparque Rafey por parte del Ayuntamiento de Santiago de los Caballeros a la multinacional CILPEN Global, lo que ha supuesto el impedimento a continuar con la recogida de residuos de manera informal por parte del colectivo de recicladores y recicladoras ligado al barrio. Esto ha sido un **punto de inflexión** importante en la vida de la comunidad de Santa Lucía en los meses precedentes a esta evaluación y 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. Dicha situación debe ser tenida en cuenta en la contextualización de la evaluación porque se une a las preocupaciones expresadas por la población más allá del componente educativo como "cosa" a evaluar. Del mismo modo, 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, como aquellas referentes a **la salud y el medio ambiente**, siempre presentes en la relación barrio-vertedero, o con otras no atendidas en la anterior intervención como las acciones en materia de **vivienda**. El eje de Habitabilidad y Saneamiento, en este sentido, fue uno de los componentes desde el Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía que continúan visibilizándose en lo referente a mejora de vivienda como una problemática de importancia; aunque la presente intervención no lo contempla en sus ejes de actuación, sí debe reflejarse en la identificación del contexto por formar parte de la visión de futuro establecida por la Agenda del Barrio Santa Lucía para el 2018-2023 y por tanto influir también en la visión que desde el componente educativo se incorpore en la comunidad en el proceso de fortalecimiento de la participación social y equitativa hacia un desarrollo integral.

En este sentido, por tanto, estas menciones a lo socioeconómico, lo habitacional y la relación salud-medio ambiente-vertedero, son factores que determinan y condicionan cualquier tipo de



intervención en el barrio Santa Lucía y que se incardinan también con una propuesta centrada en el ámbito educativo. Adicionalmente, hay otros ejes visibles que han ido determinando la formulación y ejecución de la propuesta (y de la intervención anterior, "el Programa") y por tanto esta evaluación beberá también de sus efectos y aprendizajes:

- **Perspectiva de género:** eje impulsado 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.
- **Participación colectiva:** a través de un trabajo de fortalecimiento organizacional, donde ha sido fundamental el papel de acompañamiento de la Fundación Solidaridad incluso una vez finalizado el Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía.
- **Alianza *hacia* las instituciones:** *hacia*, porque el proyecto se ha dirigido 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 de la alineación con dichas políticas. Esto ha generado un camino de acercamiento que se analizará a lo largo de este documento de evaluación final.

Género, participación e incidencia confluyen en una estrategia común de intervención, también en el proyecto que aquí se evalúa, centrada en el ámbito educativo, con toda la amplitud que este componente supone. Por otra parte, tras varios años tras la ejecución del Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía, además de la necesidad de tener en consideración la situación actual y sus consecuencias en la relación del barrio con el vertedero por los condicionantes que implicará para futuras identificaciones de propuestas, el contexto presente de la intervención a evaluar se acota en los actores con que se ha trabajado en el marco de este proyecto, el cual se ha centrado en el **componente educativo**. El equipo de trabajo formado por las tres ONGD ejecutantes – Fundación Balms 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; ello ha favorecido su "vuelta" al trabajo en el barrio con financiación externa, ya que se han mantenido vínculos de confianza que hacen percibir en la comunidad la nueva propuesta presentada por este equipo como un proyecto de continuidad.



Además, el trabajo de fortalecimiento institucional con las organizaciones del barrio realizado durante la ejecución del Programa, precisamente de la mano de Fundación Solidaridad, ha dado sus frutos y las capacidades de las organizaciones comunitarias del barrio Santa Lucía han permanecido activas hasta que la intervención ahora evaluada se ha puesto en marcha. El proyecto *cuenta* con un conjunto de organizaciones comunitarias empoderadas y protagonistas del proyecto (y con debilidades que más tarde se analizarán).

En línea con este enfoque de acompañamiento a la comunidad, se han incorporado actores clave en el barrio como parte del equipo de trabajo ejecutor de la intervención. Junto a ellos, los centros educativos, las organizaciones comunitarias y el resto de personas participantes en las distintas acciones del proyecto confluyen en un mapa de actores. Este se expone a continuación, en forma de tabla para facilitar la comprensión de su presencia en la intervención:

a. DESTINATARIAS:	
a1) Familias:	
	<ul style="list-style-type: none">• Mujeres y hombres en edad adulta, con responsabilidades familiares.
	<ul style="list-style-type: none">• Adolescentes.
	<ul style="list-style-type: none">• 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.
	<ul style="list-style-type: none">• Junta de Vecinos/as del barrio Santa Lucía.
	<ul style="list-style-type: none">• Club de Madres.
	<ul style="list-style-type: none">• 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.
	<ul style="list-style-type: none">• Teresa Peña Silverio.
	<ul style="list-style-type: none">• Otras escuelas de la zona invitadas a las acciones desarrolladas.
a4) Futuros/as docentes , esto es, estudiantes de Educación participantes en capacitaciones.	
a5) Personas desempleadas y/o con interés en capacitaciones técnicas . Con un enfoque hacia el favorecimiento de la participación de mujeres y recicladores/as.	
a6) 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 e Instituto Nacional para la Formación y Capacitación del Magisterio.
b3) Ministerio de Cultura: Dirección Regional de Cultura.
c. ONGD PROMOTORAS:
c1) Fundación Balms 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), dinamizadora de ludoteca y personal de limpieza y mantenimiento.
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 de brecha de género, línea de base, evaluación final.
e. ENTIDAD PÚBLICA COFINANCIADORA:
e1) Xunta de Galicia.

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

Con el anterior mapa de actores, mayormente transversales en lo que se refiere a su presencia en el proyecto, la evaluación se dirige a analizar no tanto la participación de cada uno de ellos 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.



LIMITACIONES.

La realidad del contexto en que se ha trabajado durante la evaluación requiere hacer una recopilación de algunos límites, condicionantes y factores de corte más subjetivo que han influido en el proceso 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") puesto que en 2011 trabajó en el Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía, concretamente como asistente de coordinación y apoyo técnico al componente de Educación Profesional y Desarrollo Productivo. Desde entonces no había vuelto a visitar presencialmente la comunidad pero ha sido conocedora de procesos ocurridos en el barrio así como de la formulación y ejecución del proyecto en marcha, previamente a confirmarse quién realizaría la presente evaluación. Se incorpora así un componente de familiaridad en la relación con las ONGD y algunas de las personas del barrio Santa Lucía, que se ha tratado de aprovechar en positivo para la obtención de unos resultados más completos y complejos, aun conociéndose el factor de subjetividad cuya presencia debe aceptar todo/a investigador/a social, conozca o no previamente el contexto de intervención pero más aún 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 II. 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 casi tres 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 realidad en terreno fue que hubo entrevistas que previamente se



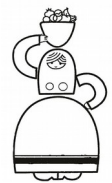
habían planificado para ser dirigidas a uno u otro estudio y que durante la realización de las mismas permitieron ampliar objetivos hacia ambos; en otros casos, se redujo la cantidad de información que se percibía para el objetivo inicial y se adaptó informalmente el contenido u orientación de los encuentros. Todo ello fue decisión de la evaluadora y supuso alguna dificultad en el momento de la sistematización de los datos recogidos, pero mayormente se ha conseguido obtener el enfoque de ambos estudios por lo que se puede considerar una decisión finalmente beneficiosa.

- La **fase de revisión documental fue muy dilatada** en el tiempo, no solo porque se trata de una intervención compleja en cuanto a la participación de actores y la multiplicidad de acciones. Se había planificado esta etapa de inmersión en gabinete para que fuese completada antes del viaje a terreno, pero se recibieron progresivamente las distintas fuentes de verificación, estudios, informes... Incluso fue una vez terminada la estancia en República Dominicana cuando se tuvo acceso a algunos productos de importancia. Esto pudo condicionar la preparación de ciertos encuentros en terreno, pero se estima que globalmente la evaluadora tuvo un óptimo conocimiento de los aspectos más relevantes de la intervención y la evaluación se realizó sin mayor problema que el derivado de sumar tiempos a la revisión documental una vez se estaba sistematizando la información de campo. Es recomendable completar previamente la etapa de lectura de documentación pero en este caso el conocimiento previo del contexto facilitó poder ajustar tiempos y contenidos en la fase de terreno.
- Aprovechando una visita de la evaluadora a la República Dominicana por motivos de trabajo en otro proyecto, se realizó una **presentación de resultados y recomendaciones** antes de la entrega del informe final. Fueron incluidos posteriormente en el cuerpo del documento algunos de los aportes recogidos en estos encuentros de presentación de resultados, celebrados previamente a tener lista la redacción final pero ya con un avance de las conclusiones listo para su presentación a las ONGD promotoras del proyecto y la comunidad de Santa Lucía. Para este momento de presentación se construyó un desglose y detalle mayor del apartado de conclusiones y recomendaciones que si se hubiese compartido inicialmente la globalidad del documento. En cualquier caso, se trabajó con la



idea de que es fundamental presentar los resultados de una evaluación a tiempo, con lo que haber compartido las líneas fundamentales de las conclusiones obtenidas en la evaluación fue prioritario. De esta forma, se ha podido tener como referencia la evaluación y utilizar las principales recomendaciones de la misma en la formulación en marcha que en el momento de elaboración de este informe se está realizando desde la Fundación Balms, Fundación Solidaridad y CIDEL para una nueva intervención en el barrio Santa Lucía.

- 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.

Para "arrancar" con el trabajo de evaluación, antes de planificar la agenda de trabajo de campo se comenzó seleccionando la información que se deseaba recopilar, respondiendo al contexto específico del proyecto a evaluar. Con ello, se estableció un diagnóstico de la situación evaluativa, se diseñó la estrategia general de evaluación y fueron definidos los criterios y preguntas de evaluación, teniendo en cuenta el mapa de actores implicados en la intervención (Tabla 1). A continuación, se trabajó en la selección de técnicas de recopilación y tratamiento de la información necesaria para responder a las preguntas de evaluación, lo cual implicó establecer una propuesta de calendario y actores fundamentales a los que se aplicaron dichas técnicas de recogida de información:

- **Entrevistas semiestructuradas:** entrevistas vía *skype* previas al viaje a terreno, entrevistas presenciales en terreno y entrevistas presenciales en Galicia posteriormente a dicha estancia.
- **Grupos focales:** en este caso, al coincidir la estancia en terreno con la elaboración de la línea de base de la Fase II del proyecto, se programaron algunos grupos focales con propósito compartido para poder luego analizar la información recogida filtrando aquellos datos recogidos más útiles para una u otra asistencia técnica. En este informe se muestra información relevante para la evaluación, pero el análisis profundo del trabajo recogido vía grupo focal ha sido construido con enfoque de línea de base, por lo que para su revisión se recomienda la lectura de dicho informe.
- **Observación no participante:** visitas a actividades en marcha del proyecto, específicamente aquellas desarrolladas como parte de la Fase II en ejecución que también formaron parte de la Fase I, 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.
- **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 la agenda pero se visibilizan aquí como parte importante de la recolección de información directa en el barrio Santa Lucía.



La estancia en la República Dominicana se desarrolló desde el 26 de octubre al 20 de noviembre, incluyendo casi tres semanas en Santiago de los Caballeros, donde se recogió información no solo en el barrio Santa Lucía y zonas aledañas en Cienfuegos sino también a través de encuentros con otros actores, fundamentalmente ligados a instituciones públicas participantes en el proyecto. Se mantuvo contacto casi diario con las ONGD locales Fundación Solidaridad y CIDEL así como más puntualmente vía *skype* 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 (ver **Anexos I y II**). Junto a las ONGD, un actor fundamental de apoyo para la coordinación de dicha agenda en el barrio Santa Lucía fue Rosa Silverio, presidenta del Consejo de Desarrollo del Barrio Santa Lucía, 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. 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 presentadas en enero de 2019 aprovechando una visita de la evaluadora al país. Se compartieron en primer lugar en una reunión con las ONGD ejecutantes del proyecto, coincidiendo también con la visita de la coordinadora Desirée Rodríguez de Fundación Balms para la Infancia a la República Dominicana, por lo que pudo mantenerse un encuentro conjunto con esta y con representantes de las dos contrapartes Fundación Solidaridad y CIDEL. En segundo lugar, se realizó una presentación en el barrio Santa Lucía con una representación de las personas participantes en las actividades del proyecto y otros actores invitados presentes en el proceso de evaluación. Ambos encuentros fueron programados de forma coordinada con las ONGD promotoras del proyecto y Rosa Silverio. Se desarrollaron de forma óptima, intercambiándose impresiones y exponiéndose algunos comentarios de las personas asistentes.

Posteriormente a la realización de estos encuentros y con la incorporación de las aportaciones recogidas, se trabajó en la elaboración final del informe de evaluación del proyecto, que fue entregado en febrero de 2019.

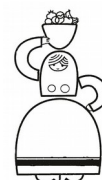


A continuación se expone, de forma resumida, un guión de los pasos seguidos desde la preparación de la evaluación hasta la entrega final del presente informe final de evaluación:

CRONOGRAMA.

Fase de trabajo	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
0. Coordinación con F. Balms, F. 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, observación no participante y conversaciones informales.						
III. Estancia en terreno.						
IV. Recogida de información post-terreno: entrevistas con F. Balms y Xunta de Galicia.						
V. Análisis de información y elaboración de borrador de conclusiones y recomendaciones.						
VI. Difusión de resultados de evaluación.						
VII. Elaboración definitiva y entrega de informe final de evaluación.						

Tabla 3. Cronograma por fases de la evaluación.



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 y la línea de base) así como de otra generada en procesos anteriores, como el informe de identificación realizado en 2008 para el Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía centrado en el componente educativo, cuya ejecución quedó en suspenso por falta de presupuesto. Basándose en este documento y en la conexión de las ONGD ejecutantes con el barrio, especialmente la Fundación Solidaridad, que ha continuado dando seguimiento a la realidad de la población, y la Fundación Balms, cuya técnica Desirée Rodríguez ha estado involucrada en otras intervenciones en la zona ligadas al ámbito de lo socioambiental, se ha recontactado con la población para generar un proceso de identificación. Esta ha recogido la identificación previa y su actualización como parte fundamental para la formulación de la "nueva" propuesta, asumiéndose un componente de continuidad con el Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía que ha permitido evaluar la intervención presente con una visión de proceso derivada de los aprendizajes de intervenciones anteriores. Las necesidades de la población en el ámbito de la educación formal y no formal han sido identificadas y la coordinación con otros actores institucionales ha permitido actualizar propuestas y reforzar una línea de intervención incorporando 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

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



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 forma parte de la estrategia de la intervención en el proyecto que ahora se evalúa.

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, como ya se ha mencionado, 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 realizado.

1. PERTINENCIA.

Preguntas referidas a la adecuación de la intervención al contexto	Indicadores
<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>¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?</i>- <i>¿La intervención responde a las necesidades, capacidades y prioridades locales y de los donantes?</i>	<ul style="list-style-type: none">- Los objetivos de la intervención se han definido incorporando las necesidades e intereses de los distintos grupos sociales.- Los mecanismos de ejecución se han diseñado en función de las realidades y capacidades institucionales locales.- 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.

Mantener un componente participativo así como una estrategia de comunicación directa con el barrio aporta señales que facilitan afirmar que se ha dado una respuesta a las necesidades identificadas por parte de esta. Se han incorporado en la Fase I, tal y como se indica en el



documento de formulación, aspiraciones y demandas de la comunidad. Las necesidades identificadas por otros actores, como los institucionales, específicamente en el ámbito de la educación formal y sus políticas educativas en paralelo al reconocimiento de que no se operativiza totalmente la ejecución de dichas políticas especialmente en sectores desfavorecidos como el sector Cienfuegos, permiten avanzar que es pertinente la ejecución del proyecto también en el barrio. Este reconocimiento no solo es una percepción de las ONGD promotoras o las personas que habitan en el barrio Santa Lucía, sino que en la propia entrevista a Ysmailin Collado, directora del Distrito Educativo 08-04, esta asume que "sin el apoyo del proyecto no podían haberse desarrollado las acciones previstas". Analizando de forma un tanto aislada la pertinencia del resultado 1, dirigido al fortalecimiento de la función docente, esta reflexión es de especial interés en cuanto a la medición de resultados del proyecto vía no solo cualitativa sino cuantitativa, una vez se trabaje con los avances en la Fase II respecto a los datos obtenidos en la línea de base de la misma Fase II. En el grupo focal realizado con el personal docente y directivo de las escuelas Cometas de Esperanza y Teresa Peña Silverio, que contó con la presencia del técnico encargado de la Unidad Curricular del Distrito Educativo 08-04 así como en la entrevista realizada a la directora del Distrito Educativo 08-04, se comprueba la pertinencia de trabajar en esta línea.

En cuanto a los resultados 2 y 3, van más dirigidos respectivamente a la participación de las familias en la vida educativa y al refuerzo de una educación en equidad desde un enfoque de fortalecimiento de capacidades educativas. En las entrevistas realizadas, las acciones desarrolladas en estos dos ejes son percibidas de forma muy positiva por las personas participantes. Los actores institucionales implicados asienten en la dificultad de coordinar acciones del proyecto con la ejecución de los programas oficiales, dificultades que en la entrevista al representante del programa Quisqueya Aprende Contigo en zona Oeste de Santiago, este confirma, en la misma línea que se reconoce en las entrevistas realizadas a CIDEL y Fundación Solidaridad que los objetivos de la alfabetización requieren varios ciclos o un programa más largo de acompañamiento para la inclusión real de una persona en un proceso de mejora de sus oportunidades a todos los niveles.

Mención especial merece atender a la sensibilización de las familias (no solo de mujeres), que interaccionan con la ludoteca dejando a sus hijos/as en el espacio habilitado. Es necesario



destacar la valoración positiva a nivel general de la ludoteca por parte de las familias como espacio de recreo y aprendizaje infantil, pero su función como facilitadora de la participación de aquellas en otros ámbitos no queda definida claramente en el momento final de ejecución de la Fase I; esta situación pudo comprobarse en actividades como la charla dirigida a familias donde la asistencia fue alta pero también altamente "inducida" y no reveló una relación con la participación real en el barrio y en la educación a partir de la presencia de un espacio de conciliación como la ludoteca. Se ha reflexionado sobre esto en el equipo de trabajo del proyecto y es de alto interés avanzar en una valoración más integral del papel de la ludoteca en la familia, para fortalecer el potencial de incidencia de esta en la comunidad de Santa Lucía.

La identificación de las capacidades de las organizaciones comunitarias del barrio, por su parte, ha sido en cierto sentido sobrevalorada desde el diseño de la propuesta de intervención y merece especial reflexión de cara al futuro de su participación y potencial, fundamentalmente por su papel catalizador de la sostenibilidad de los resultados que se han logrado en el presente proyecto. En este sentido, se identifica la necesidad de diagnosticar internamente en cada colectivo la situación y perspectivas futuras de cada organización, así como las fuerzas disponibles que pueden identificar nuevos objetivos de acción y papel en el barrio. Ello va en línea con lo conversado vía entrevista con personas representantes de dichas organizaciones barriales pero también, en cierto modo, con parte de las conclusiones obtenidas de dos grupos focales: el grupo con personal docente y directivo; y el grupo con la comisión educativa de actores que trabajan en el barrio en el ámbito de la educación. En estos dos grupos se analizó el rol de las familias en la educación y la escasa percepción de un papel real tanto de estas como unidades individuales como de forma integrada en las Asociaciones de Padres de Alumnos/as (y *de madres*, aunque formalmente no se denominen así) de las dos escuelas del barrio.



2. EFICIENCIA.

Preguntas referidas a la asignación óptima de los recursos al proyecto	Indicadores
<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?</i>	<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.

En relación al presupuesto, este se ha ejecutado no sin alguna dificultad asociada a los tiempos administrativos de la Xunta de Galicia y el esfuerzo consecuente por parte del equipo ejecutor y otros actores asociados al proyecto, en lo que se refiere a desajustes en los periodos de recepción de fondos y los plazos de ejecución de la primera anualidad, fundamentalmente. Por otra parte, los mecanismos reguladores y la agilidad en la comunicación sede-terreno han permitido mantener tiempos de respuesta adecuados para mantener la eficiencia de la ejecución; aunque es preciso anotar la no ejecución final de algunas actividades formuladas (con previa comunicación realizada y recibida autorización de la Xunta de Galicia) como la actividad 1.1.6 dirigida a crear y dinamizar un foro virtual entre docentes de Galicia y República Dominicana o la actividad 1.2.5 que preveía la elaboración de un estudio de viabilidad de una sociedad cooperativa en el barrio Santa Lucía. Se trata de modificaciones no sustanciales y en todo caso se derivaron los recursos previstos a reforzar otras acciones; pero, en todo caso, es necesario tomar nota y se comenta en el criterio siguiente el nivel de logro matizado de los resultados asociados a las acciones no ejecutadas.

El gran esfuerzo de coordinación exigido por el alto número de actividades previstas ha supuesto en ocasiones cierto solapamiento de actividades, percepción recogida no solo a través de las



entrevistas a CIDEL, Fundación Solidaridad y Fundación Balms para la Infancia; también la persona promotora en el barrio, Rosa Silverio, indica que "siempre que hay una actividad conseguimos gente, pero es cierto que suelen ser muchas personas que repiten y a veces pasan toda una tarde aquí para estar en varias actividades; no se les puede pedir más". Un aspecto importante que ha sido objeto de reflexión también desde el equipo técnico coordinador del proyecto es la necesidad de valorar estratégicamente el número de actividades a ejecutar de cada línea de acción, especialmente en aquellos casos en que se replica una misma actividad a lo largo de la intervención. Valorando por un lado que la asistencia es en ocasiones reducida y que efectivamente se repiten las personas que participan en las mismas, junto con el riesgo de agotamiento tanto de las personas asistentes como de los recursos humanos de las ONGD y la promotora del barrio. Esto ha influido también en la acumulación de actividades en momentos puntuales del calendario, lo cual mantiene la eficiencia pero no siempre la eficacia de la ejecución, tal y como se pasa a valorar en el criterio siguiente.

3. EFICACIA.

Preguntas referidas al grado de consecución de los objetivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none">- <i>¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención? ¿Y el objetivo específico?</i>- <i>¿Se han logrado otros efectos no previstos de la intervención?</i>- <i>¿Todas las personas destinatarias previstas acceden a los resultados de la intervención?</i>	<ul style="list-style-type: none">- La intervención ha alcanzado los resultados y objetivos previstos.- La población meta accede de manera igualitaria a los resultados de la intervención.- La intervención ha contribuido al fortalecimiento e implementación de políticas públicas e instrumentos enfocados a mejorar la cohesión social.

Si la guía para medirlos fuese la ejecución de actividades, puede decirse que los resultados en buena medida habrían sido alcanzados. Ahora bien, tal y como se comenta en el análisis de criterios previo, han sido necesarias algunas modificaciones que han ayudado a la correcta



ejecución del proyecto, matizando a su vez el grado de consecución y/o poniendo en relieve que será preciso avanzar en ulteriores fases para alcanzar el cumplimiento de indicadores relacionados con la calidad educativa. Si hubiese que establecer una valoración global, puede afirmarse sin lugar a dudas que el presente proyecto establece unas bases firmes para su continuidad en la Fase siguiente:

- En cuanto al resultado 1: *Mejorada la motivación de docentes, maestros y maestras para una práctica educativa de calidad, inclusiva e innovadora en los centros educativos del Barrio Santa Lucía*. El diseño y ejecución de una batería de acciones presenciales de capacitación docente en varios niveles ha sido un éxito no solo por su contenido (que ha sido adaptado en consonancia con las capacidades reales y los tiempos en el marco del proyecto) sino especialmente porque ha servido para afianzar y fortalecer lazos estratégicos entre el proyecto y el Distrito Educativo 08-04. Es claro que la implicación personal de la directora ha sido un factor que ha influido positivamente en esta sinergia, pero ha de reconocerse el éxito de la visión estratégica de acercamiento continuada y reconocida desde la intervención. Esto ha facilitado la consecución de apoyos y recursos complementarios no previstos que han podido sumarse al proyecto. Extrayendo algunas claves de la entrevista de evaluación mantenida con Ysmailin Collado, directora del Distrito Educativo 08-04, es importante destacar que la directora insiste en el esfuerzo que se viene realizando desde el Distrito Educativo en cuanto a su compromiso con la educación en el sector Cienfuegos y valora positivamente la evolución de las relaciones con los centros educativos del barrio Santa Lucía y la Piña: con la escuela Cometas de Esperanza se trabaja de forma muy interesante "usándose casi como laboratorio para estudiantes universitarios/as que acuden allí a hacer sus prácticas" y con la escuela Teresa Peña Silverio "hay que seguir trabajando con la dirección pero hay algunas mejoras, sobre todo en lo referente a la cercanía de la relación". En cuanto al trabajo con las familias, la Ley de Educación es clara en la importancia de reforzar esta línea; en este sentido, desde el Distrito Educativo se percibe cierta apatía por parte de madres y padres de estudiantes, manteniéndose los resultados de la línea de base de esta Fase I: al respecto, se reconoce la necesidad de insistir y fortalecer la interiorización en las familias de su importante rol en la



escuela y la educación. Esto choca con la realidad percibida a través de entrevistas, donde por parte de la escuela Teresa Peña Silverio se reconoce la dificultad pero hay consenso sobre la necesidad absoluta de dirigir esfuerzos a mejorar la participación de las familias; pero por otra parte, desde la escuela Cometas de Esperanza su directora transmite que "se busca *cortar la cabeza de la maldición* y más bien con quien se quiere trabajar es con el alumnado, yendo a por el cambio en los/as niños/as más que en los padres y madres, porque la infancia es el futuro y quien puede cambiar las cosas". Este enfoque debe ser revisado desde el proyecto. En la comisión educativa cuya constitución se promovió en el marco del proyecto, se insiste en dicho enfoque conjunto y de integralidad hacia el trabajo también con familias, reconociendo su dificultad pero siendo condición necesaria para avanzar en los aspectos planteados a medio plazo.

En el momento de realización de esta entrevista no se habían celebrado todavía los Seminarios con estudiantes de educación por lo que no se conoce su valoración desde el Distrito Educativo. Se asistió a uno de ellos (observación no participante), que se ejecutaron en la forma prevista con una alta participación.

En cuanto a las capacitaciones con personal docente, en todas las entrevistas a docentes participantes se valoran como necesarias e interesantes. Ahora bien, la motivación desde Cometas de Esperanza es mucho mayor (y reconocida) que desde la escuela Teresa Peña Silverio. Es necesario trabajar para la generación de lazos de confianza para que haya una más alta implicación desde esta última, sin desmerecer el esfuerzo realizado por Cometas de Esperanza pero teniendo en consideración la posible dificultad extraordinaria de la escuela Teresa Peña Silverio para incorporarse a ciertas acciones y para integrar a su mayor índice de alumnado en repitencia en las acciones propuestas desde el proyecto.

- En cuanto al resultado 2: *Incorporados modelos de gestión participativa de las familias del Barrio Santa Lucía promoviendo una reflexión crítica desde los titulares de derechos y responsabilidades para fortalecer su compromiso con una educación de calidad en el Barrio*. La creación de la comisión educativa, que en un primer momento estaba formulada como parte de una actividad más autónoma e institucionalizada dentro del



Consejo de Desarrollo del Barrio Santa Lucía, ha sido uno de los pasos más reseñables en cuanto a su potencial para la sostenibilidad de la intervención y será fundamental caminar hacia el fortalecimiento de la autonomía de este grupo de trabajo así como la incorporación de agentes familiares y juventud en el mismo. Aun así, no debe dejar de valorarse muy positivamente el comienzo de la actividad de esta comisión, cuyo mayor y más visible logro hasta el momento ha tenido precisamente que ver con la coordinación para la identificación y escolarización de un grupo de más de 40 niños y niñas que permanecían sin inscribirse en la escuela iniciado ya el curso escolar. La reflexión sobre este asunto ha ido más allá de buscar un reconocimiento interno en la comisión educativa, pero ha de defenderse como uno de los éxitos de su *trabajo en equipo* al tiempo que se establece una estrategia centrada en la educación y en campos afines y condicionantes/condicionados a esta.

Se han sentado las bases pero el logro de este resultado ha estado acotado por la propia realidad y debilidades de las familias en el barrio, que han hecho que el plazo de ejecución del proyecto haya resultado insuficiente para un resultado tan ambicioso. Acciones previstas en la línea de alfabetización se desarrollan de forma satisfactoria y la intervención ha contribuido a reforzar el acceso a este programa en el barrio por lo que los éxitos en esta línea son visibles, aunque se reconoce desde el proyecto y desde el programa Quisqueya Aprende Contigo, a cuyo coordinador en el sector se entrevistó, que es insuficiente la duración temporal del ciclo formativo y se debe continuar reforzando este aspecto. Como actividad donde participan mayoritariamente mujeres y en cualquier caso personas en situación de gran vulnerabilidad, el camino hacia la alfabetización supone un impulso hacia el empoderamiento de estas que genera un valor añadido y contribuye a que más ciudadanos y ciudadanas cuenten con mayores y más equitativas opciones de acceso a oportunidades.

Como ya se comentó, la decisión de no llevar adelante la elaboración de un estudio de viabilidad para la puesta en marcha de una cooperativa de mujeres (condicionado en parte por informaciones recibidas de programas públicos previstos que se solaparían con la idea inicial de emprendimiento planteada) planteó la posibilidad de reforzar otras líneas de



acción, pero la gran cantidad de acciones prevista no liberó demasiados recursos puesto que el proyecto ya era muy intensivo en número de actividades. Otras acciones como la 1.2.3, planteada como un levantamiento de información de la base de datos de niños y niñas de Santa Lucía, fue replanteada también para que se lograra un dato en esta línea a partir del posterior estudio socioeconómico previsto en la Fase II, que ya ha sido elaborado en el momento de redacción de esta memoria. Por último, reforzando la valoración de una eficacia parcial en la consecución de este resultado, el trabajo de la actividad 1.2.4 referida a las comunidades de aprendizaje y el trabajo con el Club de Madres como actor líder en el proceso de acompañamiento a la participación de las familias tuvo como condicionante principal precisamente la identificación del Club de Madres como agente protagonista y cuasi-dinamizador del proceso, en un momento en que por perfil y por nivel de empoderamiento de la organización no hay un potencial claro a corto plazo para liderar esta línea de trabajo. Por un lado, se trata de una organización con una media de edad alta, que necesitaría un diagnóstico interno claro para avanzar en un plan de trabajo estable y adaptado a su realidad. Por otra parte, la junta directiva cambió al inicio de la intervención eligiendo a una presidenta que ya no puede ejercer por distintos motivos y el Club de Madres está ahora en un nuevo camino de transición y reorganización interna. Se trata de una organización donde se identifica una falta de liderazgo (o de rotación de liderazgos) y en marcha está ese proceso de transición y avance colectivo, pero en una etapa tan inicial es complejo que dicha organización sea protagonista como colectivo del acompañamiento a otros procesos dinamizadores de la comunidad, tal y como se reconoce en la entrevista conjunta mantenida con CIDEL y Fundación Solidaridad. Como histórica presidenta hasta las últimas elecciones de junta directiva del Club de Madres, donde por primera vez se rotó el cargo a otra persona, fue entrevistada para esta evaluación Cecilia, hoy con el cargo de asesora de la organización. Cecilia reconoce que "es necesario el cambio y aprendizaje de las mujeres aunque yo no esté".



- En cuanto al resultado 3: *Mejorada la flexibilidad del sistema educativo del Barrio Santa Lucía a las necesidades formativas de la población infantil y joven, con especial incidencia en las mujeres adolescentes.* Se ha logrado avanzar en proporcionar oportunidades educativas en una mayor equidad en el barrio, sin duda. Ha sido este el resultado esperado con mayor visibilización en el barrio Santa Lucía en cuanto a las líneas de actividad previstas para la consecución del mismo, ya que el centro comunal Mauro Lorenzo fue el lugar físico donde se han desarrollado capacitaciones técnicas, cursos de arte y cultura, el espacio de ludoteca y otras acciones de sensibilización en materia de salud y género. En este sentido, ha sido fundamental el papel de Rosa Silverio como personal de enlace en el barrio para convocar de forma directa, animar y facilitar con ello el acceso de personas de diversos perfiles a las acciones previstas en el proyecto. Con ello, es necesario anotar que la revisión de las propuestas iniciales de coordinación y dinamización es necesaria (y ya está en marcha en la Fase II del proyecto). La ludoteca ha supuesto un punto de inflexión en la realidad de los niños y niñas de 3 a 5 años que acuden a la misma cada tarde, mas también ha sido necesario reforzar la capacitación y acompañamiento de Soraya, la persona responsable de su dinamización diaria, quien en su entrevista de evaluación afirmaba que se sintió "muy perdida al inicio, sin saber muy bien cómo controlar a los niños y niñas. Me sirvió mucho la visita a la experiencia del centro infantil de Villa González, de la que recogí técnicas e ideas para programar la actividad de la ludoteca". En este sentido, se percibe que Soraya tiene una visión de actividad y no tanto de proyecto como una propuesta integral de intervención en el barrio, lo cual debilita en parte el papel de la ludoteca si no se percibe como un elemento facilitador de otros procesos de cambio necesarios en el barrio. Por lo que se deberá integrar y visibilizar una propuesta más holística tanto en el ámbito interno (con los recursos humanos con que cuente el proyecto para la promoción social del mismo) como externo (hacia la difusión y sensibilización de las familias y personas participantes en las acciones del proyecto). Soraya indica, en esta línea, la importancia de incorporar un trabajo más cercano con las familias. Se ha hecho un gran esfuerzo en integrar a las mujeres en las actividades, pero no debe olvidarse la importancia



de la participación de los hombres como parte de los núcleos familiares, reforzando la corresponsabilidad de su rol en el barrio y en la familia.

Del mismo modo, la Escuela de Arte y Tiempo Libre Mauro Lorenzo supone un espacio abierto especialmente a la juventud a través de propuestas lúdicas y educativas que trabajan transversalmente valores ligados a la igualdad de oportunidades y la inclusión social. Se percibe una mayor participación en las acciones formativas por parte de estudiantes de la escuela Cometas de Esperanza, en comparación con la baja inscripción en actividades de alumnado procedente de la escuela Teresa Peña Silverio. Es necesario atender a esta realidad y barajar nuevas fórmulas de acercamiento y promoción de las acciones, tratando de generar canales de empatía equilibrados con ambos centros educativos.

En cuanto a la línea ligada a la promoción de la formación técnica, haber podido recibir estas capacitaciones en el centro comunal Marco Lorenzo, en pleno barrio Santa Lucía, ha sido un aspecto muy bien valorado por las personas participantes, por lo que ello supone logísticamente a la hora de facilitar la asistencia. Las valoraciones por parte de la población implicada van en una línea positiva y son bien acogidas en el marco de la intervención; en la misma línea, los actores promotores, tanto el equipo ejecutor del proyecto como las instituciones aliadas, insisten en la conveniencia de desarrollar una propuesta intensiva en fortalecer capacitaciones técnicas como condicionante para caminar hacia una mayor inserción. Ahora bien, también hay coincidencia por parte de los actores promotores y se percibe por una parte importante de las personas participantes que no hay suficiente vinculación de la formación con su objetivo puente hacia la consecución de empleo. Rosa Silverio, como participante en cursos técnicos y actor con visión global de los pasos dados a través de las capacitaciones, afirma en su entrevista que "el nivel de los cursos no es tan alto como para que puedas encontrar fácilmente un empleo". Esta percepción coincide con el análisis recogido por Natalia Díaz, representante de PRO FYE, que reconoce que es necesario "buscar formaciones de continuidad para participantes con una primera base técnica iniciada, si queremos asegurar un mayor índice de inserción". En este sentido, la eficacia de esta línea de acción ha sido satisfactoria, ya que el objetivo del resultado 3 y del



objetivo específico del proyecto en su conjunto no plantea directamente la inserción sociolaboral de la intervención, pero no puede obviarse esta necesidad complementaria y en cualquier caso debe insistirse en la importancia de visionar la participación en una capacitación técnica más allá de un interés persoal o porque "siempre aprendes algo útil", como han respondido varias de las personas participantes de capacitaciones entrevistadas. Como indican tanto Natalia como Rosa y se puede comprobar en la lista de participantes, hay personas que repiten una y otra vez y realizan cursos de lo más diverso, lo cual contrasta con una parte de la población que no ha mostrado interés y/o disponibilidad para realizar capacitaciones técnicas. En este sentido, en la formulación del proyecto se insistía en la necesidad de apoyar al colectivo de personas recicladoras hacia su participación en estas formaciones pero no ha sido mayoritaria su presencia en estas actividades. Sumándose a este análisis y como ya se ha comentado, la realidad del trabajo en el vertedero ha cambiado en el último año y hoy se entiende mayor el índice de desempleo en el barrio⁴, con que a la dificultad hacia una inserción de calidad en el barrio Santa Lucía se ha sumado el cambio en la realidad del contexto⁵.

Un problema que es necesario atender, también desde una visión compartida de los actores promotores y con funciones de seguimiento en el proyecto (ONGD, Rosa Silverio, así como se reflexiona desde PRO FYE) tiene relación con el desinterés y/o apatía de parte de la población del barrio y la percepción de actitudes poco proactivas hacia la inscripción en capacitaciones o la misma asistencia, puntualidad, etc. Se han incluido acciones que transversal y/o directamente tratan de atender estas cuestiones, como el módulo de habilidades sociales que forma parte de todos los cursos impartidos. Será esencial dar continuidad a una estrategia de acompañamiento hacia la autonomía así como el fortalecimiento de la autoestima y otras habilidades sociales, que son causa común en

⁴ No hay datos disponibles, pero se concluye como consecuencia lógica del cierre oficial de la entrada al Ecoparque Rafey a recicladores/as informales. En el momento de elaboración de este informe, se reconoce que hay actividad no autorizada durante las noches en el vertedero, pero no de la mayoría de las personas que antes acudían y en cualquier caso con una problemática extra asociada a la peligrosidad, riesgos crecientes y futuro incierto.

⁵ Esto se analizará en el informe de línea de base con más atención, aportando algunos datos derivados de la realización de un grupo focal sobre inserción sociolaboral.



actitudes prolongadas de este tipo. Si bien es cierto que esto influye en el aprovechamiento de cualquier tipo de acción, debe ponerse en valor la contribución hacia la autonomía de muchas personas que supone su participación en el proyecto, especialmente en el caso de las mujeres. Aun así, Natalia Díaz recuerda que "es esencial atender este aspecto si queremos avanzar en el aprovechamiento de las acciones formativas así como impartir cursos de mayor nivel tal y como se demanda, puesto que en ese caso sería necesario trasladarse fuera del barrio Santa Lucía a instalaciones adecuadas para formaciones específicas que cuenten con los medios técnicos necesarios; y ello implica un compromiso y una asistencia por parte de las personas destinatarias que no siempre se ha percibido hasta ahora. Esos casos son frecuentes y hay que trabajar sobre esto".

Natalia Díaz de PRO FYE insiste en su análisis la dificultad de actuación en el ámbito de la formación técnica y la inserción ante la inexistencia de políticas concretas de fomento del empleo entre sectores vulnerables, por lo que "es fundamental establecer conexiones con las universidades de corte más técnico y atender a las necesidades de las empresas privadas para orientar la formación que impartimos en el barrio Santa Lucía", así como impulsar la generación de sinergias y refuerzos institucionales con actores público-privados, trazando estrategias conjuntas.

En los apartados centrados en el análisis del impacto y la sostenibilidad, se reflexiona sobre los cambios en la población, sus condicionantes y el futuro del barrio a medio plazo, pero en relación a la eficacia y al cumplimiento de resultados y objetivos puede afirmarse que la intervención ha cumplido de forma óptima con ello. Valorar las dificultades descritas y tomar medidas para su progresiva mejora será necesario para asegurar resultados cada vez más consistentes en la Fase II y posteriores.



4. IMPACTO.

Preguntas referidas a la sostenibilidad futura de la intervención	Indicadores
<ul style="list-style-type: none">- ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?- ¿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?- ¿Se han realizado actividades dirigidas a la sensibilización y difusión sobre el objeto de intervención en Galicia y en el país receptor?	<ul style="list-style-type: none">- La intervención ha obtenido efectos positivos en las capacidades, competencias y estructuras de la población y organizaciones.- 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 han realizado acciones de concientización y educación para el desarrollo que refuerzan la misión de la intervención y se han difundido las acciones del proyecto.

En cuanto a los cambios sucedidos en la población y el contexto del barrio Santa Lucía, desde un enfoque de valoración de la contribución de la intervención al objetivo general "Contribuir al logro del derechos de niños, niñas, jóvenes y personas adultas a una educación inclusiva y de calidad en el Barrio de Santa Lucía, Santiago de los Caballeros, mediante el el fortalecimiento de la comunidad educativa en el barrio", pueden tomarse en primer lugar como referencia los dos indicadores formulados en la matriz del proyecto en relación al objetivo general:

- Indicador 1. Dos años después del inicio del proyecto, se reduce en un 5% la deserción escolar en el Barrio Santa Lucía (con una incidencia del 15% en mujeres jóvenes adolescentes).
- Indicador 2. A la finalización del proyecto, existe una demanda del barrio por un sistema educativo de calidad.



En el caso del Indicador 1, uno de los logros alcanzados directamente desde la actividad coordinada de la comisión educativa es haber conseguido que no haya ningún/a estudiante sin escolarizar en el curso 2018/2019. Ello es una contribución a dicho indicador.

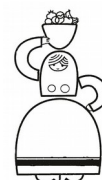
El monitoreo al indicador de abandono escolar (o deserción) se realizará en la línea de base elaborada al inicio de la Fase II y en cualquier caso debe darse seguimiento a variables ligadas a la repitencia, abandono, inscripción... Todas se relacionan entre sí y determinarán finalmente el acercamiento al indicador propuesto una vez se finalice la Fase II del proyecto.

En cuanto al Indicador 2, se están dando pasos para que la comunidad de Santa Lucía no solo reconozca sino que también demande un sistema educativo de calidad. La percepción del proyecto en el momento de la evaluación cuenta con una valoración positiva de todos los actores entrevistados. En este sentido, debe tenerse en consideración que es esta una intervención centrada en apoyos no tangibles (componente educativo) y resultados e impactos medibles más a medio plazo que en propuestas que trabajan en otros ejes de acción, por lo que a priori podían existir riesgos de no interiorización inicial de los resultados de la intervención por parte de la población. Sin embargo, se concluye que:

- La población acepta y defiende el proyecto.
- La población valora *lo educativo* como un requisito importante para el desarrollo del barrio.

Como causas de esta valoración, no pueden obviarse las menciones constantes en todas las entrevistas y grupos focales realizados al Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía. Se hace referencia desde la comunidad a aprendizajes adquiridos en los últimos años, incluso sin una intervención en marcha con financiación externa⁶. Rosa Silverio indica que "el barrio ahora estaba preparado para este proyecto, porque aprendimos que la educación es muy importante para nuestro futuro. Hace unos años, cuando estaba el Programa, necesitábamos ver y tocar resultados, ahora muchas veces hasta ni "picaderas" damos cuando hay una actividad, la gente va aprendiendo a valorar que esto es bueno para uno y para su futuro pero esto antes no era así". Otros testimonios recogidos dan valor a su participación en el proyecto como parte de una estrategia de empoderamiento y búsqueda de autonomía: una participante en cursos de

6 Después de que se cerrase el Programa Integral de Mejoramiento del Barrio Santa Lucía, no hubo más intervenciones de cooperación internacional para el desarrollo ejecutadas en el barrio Santa Lucía.



alfabetización señala que "esto me ayuda a defenderme, ahora no me engañan en el colmado cuando voy a pagar"; Kilsia, la docente de alfabetización, comenta que "doy además a otro grupo de alfabetización en la noche; y la gente viene, entiende que es importante, si empiezan no lo dejan porque saben que es un esfuerzo pero merece la pena". Desde las organizaciones del barrio también se defiende la importancia de avanzar en el ámbito de la educación y el empoderamiento individual pero será a través de la comisión educativa desde donde el rol de las organizaciones como promotoras al respecto puede avanzar y tomar forma estratégica. Mencionando de nuevo el contexto actual y algunas debilidades identificadas en las organizaciones del barrio, el análisis de las entrevistas realizadas a representantes de dichos colectivos sí indica que hay una intencionalidad de avanzar hacia el empoderamiento comunitario y se conoce y comparte el enfoque de desarrollo del acompañamiento que ha venido desarrollando la Fundación Solidaridad incluso desde que finalizó el Programa Integral de Mejoramiento del Barrio Santa Lucía. Por ello, líneas de acción como la Escuela de Arte y Tiempo Libre Mauro Lorenzo o la ludoteca son destacadas por la comunidad, no como acciones complementarias sino que se defiende que en el barrio Santa Lucía "los niños y niñas puedan tener su sitio fuera de la calle, porque así aprenden otras cosas", como argumentan algunas mujeres que llevan a sus hijos/as a la ludoteca, así como "que nuestros/as jóvenes demuestren que también aquí hay arte", como indica Aneuris Gómez, presidente de la Junta de Vecinos/as del Barrio Santa Lucía.

Desde un enfoque más institucional y no tanto comunitario, el proyecto ha contribuido a reforzar el alcance de las políticas públicas aplicadas a través del Distrito Educativo 08-04 y, como un primer paso, se han sentado (y compartido) las bases de la importancia de reforzar en las escuelas el barrio el cumplimiento de algunos indicadores de calidad en el trabajo de los centros educativos a través de la función docente. Si bien es cierto que queda camino por realizar en este sentido y que la coordinación con las escuelas es un tanto desequilibrada por la menor implicación de la escuela Teresa Peña Silverio, en las entrevistas realizadas se valora positivamente la intervención a nivel de contenidos, aunque resulta insuficiente como eje vertebrador de una mayor consistencia y coordinación a nivel de educación formal en el barrio. Por ello y como ya se ha comentado, se considera fundamental un enfoque de trabajo hacia la empatía conjunta entre/con las escuelas Cometas de Esperanza y Teresa Peña Silverio, sin perjuicio de que se consoliden relaciones



complementarias con otros centros, las salas de tareas...

Analizando la línea de base elaborada en los primeros meses del proyecto, algunos de los aspectos que se habían identificado en situación de mayor debilidad han mejorado, concretamente:

- Con la ludoteca, ha mejorado la oferta educativa para menores de 5 años.
- Hay satisfacción con la continuidad de la línea de alfabetización, especialmente ligada a la participación de mujeres.
- Se ha avanzado en cuanto a la mayor coordinación entre actores que trabajan en el ámbito de la educación en el barrio, materializado en la comisión educativa.

Por otra parte, como se ha mencionado ya a lo largo de este documento, hay otros aspectos de mejora que exigen continuar trabajando contando con un mayor marco temporal. Esto significa que deberá medirse de nuevo el logro de indicadores asociados a estas variables en posteriores fases de la intervención, aunque en la Fase I se hayan dado pasos para establecer estrategias de trabajo en líneas que obtienen una valoración semejante en el momento de la evaluación respecto al inicio del proyecto, cuando se elaboró la línea de base:

- Continúa la percepción de que la educación "es importante" pero también de que falta cierto involucramiento por parte de las familias así como se asume que hay dificultades para la participación e implicación ligadas a las propias capacidades en los núcleos familiares del barrio. Se siente que es la mujer el actor activo (también como participante directa en capacitaciones, no solo en cuanto a tareas reproductivas y ligadas a los cuidados) y que el rol del hombre es más pasivo.
- Es importante continuar avanzando en el apoyo a la función docente, teniendo en cuenta las problemáticas asociadas al trabajo diario por la situación de sobrepoblación de las aulas, la violencia y desestructuración familiar y su influencia en las relaciones con el alumnado, aunque el nivel de compromiso del profesorado es alto (tanto como percepción como analizando la autopercepción), lo cual es una fortaleza en el caso de ambas escuelas.

Se recogen algunos aspectos que empeoran o que al menos se perciben de forma menos optimista en la evaluación respecto a la línea de base. En concreto, en cuanto a la relación familias-centros educativos en el caso de Cometas de Esperanza, cuya directora como ya se comentó indica que no



es prioridad ni un eje de actuación trabajar en el impulso a la motivación para la participación de las familias.

Por último y como un elemento de refuerzo generador también de impactos fuera del área de intervención en las sociedades del Norte y del Sur, es necesario analizar desde la perspectiva de la comunicación cuáles han sido los elementos del proyecto transmitidos a la ciudadanía en general y en qué forma se ha desarrollado este trabajo de difusión, sensibilización y educación para el desarrollo y la ciudadanía global. En este sentido, ha sido importante el esfuerzo dedicado a la generación de acciones de educación para el desarrollo desde y hacia Galicia, en el marco de un trabajo planificado y ejecutado por la Fundación Balms con centros educativos del área de Vigo y alrededores. Desirée Rodríguez, coordinadora en sede del proyecto, fue la encargada de desarrollar todo el plan de acciones en centros educativos gallegos, con el apoyo de la responsable de comunicación de la entidad. Este plan de actividades tuvo su reflejo en redes sociales, que han estado ligadas a la generación de una especie de álbum actualizado de fotografías y menciones a las acciones realizadas en Galicia y en la República Dominicana. En cuanto a esta difusión, la de la ejecución de la intervención en el barrio Santa Lucía, incluyó alguna campaña como *#Personasquebrillan* así como la generación de una imagen de proyecto, la edición y publicación de boletines... Sin embargo, espacios como la web o el foro interactivo entre profesorado no se han desarrollado con la fuerza prevista no ha habido un plan de comunicación del proyecto ni se han generado suficientes indicadores que permitan la medición del impacto de la difusión en esta línea más allá de la recopilación de la escala de productos generados. En este sentido y a nivel de escala y "audiencia" en el barrio Santa Lucía, en el apartado de recomendaciones se sugieren algunas medidas concretas para reforzar este aspecto y generar efectos entre la población potencialmente menos participativa en las propuestas de la intervención, así como para amplificar la cobertura de la difusión y maximizar la eficiencia de los recursos destinados a la comunicación del proyecto.



5. SOSTENIBILIDAD.

Preguntas referidas a la viabilidad futura de la intervención	Indicadores
<i>- ¿Qué efectos positivos de la intervención tienen potencial para mantenerse a largo plazo y cuáles no?</i>	- Se han generado efectos positivos de la intervención con potencial para mantenerse una vez finalice el proyecto.
<i>- ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?</i>	- La intervención ha previsto, desde su diseño, estrategias para la institucionalización de las políticas públicas fomentadas.
<i>- ¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género? ¿Y en relación al medio ambiente?</i>	- Se ha trabajado con enfoques transversales de género y medio ambiente incluyendo medidas concretas para su inclusión en el proyecto.

La percepción general sobre la acogida del proyecto es positiva por parte de todos los actores implicados activamente, lo cual es ya un factor relevante tratándose de una intervención que incluye el acompañamiento hacia la interiorización de roles proactivos de participación hacia una educación más inclusiva en el barrio Santa Lucía.

Más allá de una percepción positiva y analizando el papel de cada uno de los actores implicados y de los efectos de la propuesta sobre estos y el contexto de intervención, puede destacarse lo siguiente:

- El fortalecimiento de las relaciones con el Distrito Educativo 08-04 y el alineamiento con las políticas educativas de referencia es un factor de éxito potencial hacia la sostenibilidad. Ahora bien, la viabilidad dependerá de la progresión de esta relación en paralelo al fortalecimiento de las organizaciones del barrio como demandantes y promotoras del cumplimiento de responsabilidades por parte de las instancias públicas competentes. En este sentido, la creación de la comisión educativa es un valor semilla del proyecto que ha de ser apoyado, por ser uno de los logros de la propuesta, en busca de un equipo con autonomía, poder de planificación y mayor potencial de incidencia. Del mismo modo, los centros educativos de algún modo necesitan también de "cuidados" no solo desde las



instituciones públicas sino también desde la comunidad. Este es un efecto no logrado todavía, a tenor de las manifestaciones recogidas fundamentalmente en las entrevistas a docentes y personal directivo así como desde el Distrito Educativo 08-04, que describen las dificultades del trabajo con las familias y el escaso acercamiento de estas a los centros educativos. Más allá de las acciones de capacitación docente desarrolladas, solo se generarán efectos a medio plazo con una comunidad completa donde sus diversos actores empaticen entre sí.

- En relación al apoyo realizado a las familias desde el trabajo comunitario, no solo en cuanto a su conexión directa con la escuela formal, este se ha iniciado con acciones replicadas a lo largo de la intervención mas todavía el trabajo de fortalecimiento institucional de las organizaciones es un requisito necesario para que puedan ser promotoras de una apropiación del proyecto también por parte de las familias. En este sentido, el marco temporal del proyecto ha permitido avanzar la necesidad de un diagnóstico más profundo que, en el marco de la Fase II ahora en ejecución, se está realizando en el momento de elaboración de este informe. Será a partir de una utilización de ese trabajo de revisión interna de las organizaciones cuando se puedan generar impactos sostenibles en el tiempo para el fortalecimiento de la participación de jóvenes y adultas/os con roles activos en la comunidad educativa del barrio Santa Lucía. La ludoteca es un eje de acción que también depende no solo económicamente de estos avances comunitarios: se valora su existencia pero no se ha planificado un trasvase de roles desde el proyecto a la comunidad y/o instancias públicas competentes.
- Algo un tanto diferente ocurre con la Escuela de Arte y Tiempo Libre Mauro Lorenzo, que actualmente no depende de un convenio con el Ministerio de Cultura y aun manteniendo un valioso contacto con el ex-director regional, está en cargo en la Dirección Regional de Cultura una persona que no se ha implicado lo suficiente como para que haya una coordinación formal con el proyecto, por lo que se mantiene una dinámica de compromiso mutuo entre el ex-director y el proyecto no institucionalizada que debe complementarse necesariamente con la búsqueda del compromiso institucional, aun sabiendo de la dificultad de este logro. En este sentido y asociado a los éxitos derivados de la Escuela de



Arte y Tiempo Libre Mauro Lorenzo, la sostenibilidad en un sentido de comunidad empoderada vendrá ligada a que las personas participantes continúen participando y generando en vida cultural en el barrio, en Santiago y en el país más allá de la duración de los cursos y acciones en que participen en el marco del proyecto. Hay algún caso puntual de jóvenes que sí han incorporado en su vida aprendizajes de estas formaciones, de forma directa o transversal, por lo que el proyecto debe estar "alerta" en fases posteriores para animar a la difusión de estos logros en busca de su contagio, entre otras medidas. Puede reconocerse ya el factor de sostenibilidad potencial que supone que varias/os jóvenes hayan participado en actividades comunitarias diversas, más allá de la escuela de Arte y Tiempo Libre. Por ejemplo, en el encuentro de difusión de los resultados y recomendaciones de la evaluación final, celebrado en el centro comunal Mauro Lorenzo el 31 de enero de 2019.

- En la misma línea, la alfabetización ha generado logros importantes que incorporan elementos de éxito en términos de sostenibilidad: se trata de personas que hoy participan de forma ampliada, más equitativa e inclusiva en la vida del barrio como consecuencia del empoderamiento y una mayor autopercepción de autonomía, han logrado avances en términos de autoestima... Especialmente en el caso de las mujeres, tomar parte como entes activos en actividades concretas de un proyecto de desarrollo supone una aportación mutua persona-barrio que a medio plazo obtiene sus frutos. Algunos se ven ya, como ejemplos de "ahora esta mujer chatea y se relaciona por teléfono aunque no haya reunión del Club de Madres". Son pequeños pasos, pero valiosos como historia de vida. Se trata en muchas ocasiones de percepciones generalizadas de las personas participantes en relación a la importancia de este proyecto y su valor para el barrio, pero a nivel de sostenibilidad es importante tener estos testimonios en cuenta. De igual forma sucede con experiencias de personas, también fundamentalmente mujeres, que han participado en capacitaciones técnicas. A nivel de consecución de empleo, como se ha mencionado ya, este no era uno de los resultados esperados directamente del proyecto y se analiza más a fondo el estado de la cuestión al inicio de la Fase II del proyecto, en el documento del estudio de línea de base.



- En cuestiones de género, se ha trabajado transversalmente y también con algunas acciones directamente dirigidas a establecer un eje de acción centrado en la participación más igualitaria en el barrio. Para ello, el informe de brecha de género construido en el marco del proyecto genera una base de información genérica que reconoce la situación de desigualdad ya percibida desde una parte importante de la población del barrio Santa Lucía. Como levantamiento primario de información es útil para futuras intervenciones, pero es preciso generar documentos más concretos que incorporen estrategias específicas de acción, para dar cabida a intervenciones cuya identificación incluya una perspectiva de género construida desde el conocimiento directo y contrastado en el barrio.
- En cuanto al eje medioambiental, se han incorporado en la intervención algunas acciones de sensibilización y se han realizado otras complementarias ligadas a la limpieza, aun no estando directamente planificadas en el marco del proyecto pero aprovechando sinergias desde la comisión educativa. Se incorpora información actualizada sobre este aspecto, cuantitativa y cualitativa, en el estudio de base de la Fase II.

Como reflexiona Alfredo Matías de la Fundación Solidaridad, "hay en Santa Lucía un porcentaje de población con ganas de echar a andar el barrio. A veces son pocas personas pero con su fuerza de voluntad han contribuido al cambio (con una visión de proceso, a medio plazo). Las necesidades de la gente por lo general persiguen soluciones inmediatas por lo que en estos proyectos a medio plazo la gente se acaba cansando. Sin embargo, en Santa Lucía se observa que a nivel general se ha logrado preservar y fortalecer la importancia del papel del tejido social, que sigue allí implicado, a pesar de sus dificultades y debilidades reconocidas y/o reconocibles". Esto es un factor que garante la sostenibilidad y que recoge una gran lección aprendida del Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía, a través de la participación altamente activa de personas concretas implicadas de forma intensiva en el barrio y sus organizaciones. El uso del centro comunal Mauro Lorenzo en el marco de la intervención como "casa de todas/os" ha sido también un elemento importante para la interiorización de la misión del barrio como protagonista del camino hacia el desarrollo.



Es necesario el análisis y valoración de futuras intervenciones ligadas a la mejora de la habitabilidad, al mismo tiempo que el fortalecimiento de una línea ligada a la consecución de empleo y el diagnóstico de la situación y futuro de las organizaciones del barrio Santa Lucía; de forma especial en el caso de los/as recicladores/as por su delicada situación en el momento de la ejecución de parte del proyecto y de la propia evaluación final, pero también del resto de colectivos. Un factor garantista de la sostenibilidad será el trabajo por la continuidad y refuerzo de las sinergias con las instituciones implicadas, con vistas a que, decididamente, sean en un futuro las propias organizaciones quien lideren estos procesos.

Con la mirada atenta a las limitaciones descritas en este último punto, queda claro el camino iniciado (o retomado) en la Fase I de este proyecto ha sentado las bases para la sostenibilidad de la propuesta, siempre con la Agenda de Desarrollo del Barrio Santa Lucía (actualmente, 2018-2023) como guía.



6. Conclusiones y recomendaciones.

Como ya se ha comentado, se ha seguido una visión dinámica para evaluar la intervención, tratando de identificar como objeto las acciones y las formas de funcionamiento. A continuación, se recogen en un esquema de 11 elementos de contenido las principales conclusiones y recomendaciones extraídas del análisis realizado en el trabajo de evaluación final, siguiendo una lógica de presentación que parte desde el contenido ligado a aspectos temáticos trabajados en los tres resultados del proyecto, hasta lo interno y transversal, incluyendo aspectos más relacionados con la gestión o comunicación, entre otras.

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

Uno de los logros del proyecto ha sido promover la confluencia en un equipo de trabajo a todos los actores que trabajan en la educación en el barrio Santa Lucía. El reto es continuar avanzando y reforzar este equipo de trabajo hacia su autogestión.

Recomendaciones:

- Diseñar una estrategia de trabajo de forma participativa, que incluya como mínimo a las escuelas, las organizaciones del barrio, las salas de tareas y la UNAP (o el comité de salud si funciona en la práctica), para reforzar el acompañamiento al trabajo con la comisión educativa del Consejo de Desarrollo con visión a medio plazo frente a la realización de actividades puntuales según el contexto.

Sugerencias concretas:

- Trabajar sobre unos objetivos escritos y compartidos, manteniéndolos presentes y visibles, a modo de guía común de la comisión educativa, para afianzar progresivamente este grupo de trabajo.
- Dar seguimiento y evaluar avances en base a esos objetivos, sin perjuicio de atender necesidades urgentes según el contexto.
- Incluir objetivos de trabajo en líneas transversales como salud, medio ambiente y género.
- Promover la inclusión activa de al menos un/a representante de los/as jóvenes en esa comisión.
- Reforzar con los actores la importancia de trabajar en equipo. Buscar espacios y momentos



específicos y donde haya tiempo para la reflexión, sin perjuicio de las reuniones periódicas. Por ejemplo, una jornada específica de trabajo sobre un tema concreto, con un espacio para la socialización. Un tema puede ser directamente "cómo trabajar en equipo": habilidades sociales, técnicas de organización...

- Aprovechar el espacio que ofrece la comisión educativa para avanzar en el fortalecimiento en los centros educativos del enfoque del proyecto en línea con las políticas educativas, específicamente en cuanto al trabajo con las familias, así como para reforzar la visión conjunta y la empatía entre escuelas.

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

Es esta una de las líneas de trabajo más demandadas por la población del barrio Santa Lucía, que también supone una mayor complejidad en cuanto al logro de impacto real en la población y la medición de este. Es necesario revisar las lecciones aprendidas del Programa de Mejoramiento del Barrio Santa Lucía y generar nuevas estrategias de trabajo, generando sinergias con actores relevantes ligados a la empleabilidad en Santiago de los Caballeros. En paralelo, se reconoce la necesidad de continuar trabajando con la población del barrio en el área no solo de la capacitación técnica sino también de las habilidades sociales, tal y como se recoge más adelante en este documento. El eje de inclusión socio-laboral se analiza a fondo en el documento de línea de base de la Fase II del proyecto, pero se incluyen a continuación algunas percepciones que se relacionan con el trabajo realizado en la Fase I y que por tanto pueden ser útiles para iniciar una próxima etapa de intervención que incluya el componente de inserción.

Recomendaciones:

- Avanzar en el establecimiento de alianzas con actores relevantes en la provincia de Santiago en el ámbito de la inserción, incluyendo entidades y profesionales con visión social para lograr un enfoque integral hacia los valores de la economía social. La Cámara de Comercio y PRO FYE son actores fundamentales para establecer una estrategia estable de trabajo.
- Recogiendo a continuación propuestas del grupo focal de inserción realizado en el marco de esta evaluación, en relación al acompañamiento hacia el autoempleo colectivo, se transcribe a continuación:



- "*Capacitación para convivir en el grupo/respeto*": habilidades sociales y trabajo en equipo.
- "*Apoyo prolongado en el tiempo*": seguimiento ex-post.
- Como concreción de lo anterior en relación a la generación de emprendimiento, prever "*apoyo en la venta/comercialización a las nuevas iniciativas de autoempleo*".

- En las capacitaciones técnicas es necesario que el profesorado crea en el proyecto, que interiorice y promueva la visión de inserción más allá de la finalización de cada capacitación. En esta línea, se sugiere diseñar y calendarizar un espacio inicial de sensibilización a la docencia y dar un atento seguimiento a este enfoque.
- Si se cuenta con actores relevantes que hayan trabajado ya en el barrio (ejemplo: Cámara de Comercio), se recomienda cuidar el proceso inicial aclarando en qué contexto y con qué propósitos se trabajará para que la vuelta de esa/s entidad/es al barrio sea satisfactoria y exenta de posibles celos o desconfianzas por parte de la población.

3. EN CUANTO AL TRABAJO EN EL CAMPO DE LAS **HABILIDADES SOCIALES**.

El módulo de habilidades sociales incluido en las capacitaciones técnicas se ha valorado muy positivamente por todos los actores, aun siendo de corta duración (percepción también compartida). En todos los resultados es preciso reforzar este trabajo en línea de la estrategia iniciada.

Recomendaciones:

- Se sugiere trabajar en el ámbito de las habilidades sociales a distintos niveles: autoconimiento y confianza para la búsqueda de empleo, autoestima y cuidados para la mejora de las relaciones intrafamiliares e interpersonales, comunicación y gestión de conflictos...
- Como eje transversal para el fomento del emprendimiento, de la participación social comunitaria y en general el entrenamiento de hábitos de autogestión y responsabilidad personal para la vida, se recomienda reforzar un enfoque de ejecución hacia la generación de actitudes proactivas en las personas participantes, equilibrando la intensificación del seguimiento externo (una de las recomendaciones de esta evaluación, como se indica más adelante en este documento) con un impulso de la autogestión que evite una vuelta a visiones asistencialistas de



otro tipo de proyectos de ayuda externa.

- Valorar la posibilidad de incluir en el programa de capacitaciones la formación de agentes comunitarios/as (sugerida desde PRO FYE como una capacitación interesante) y animar a representantes de organizaciones y jóvenes del barrio a que participen en la misma.

4. EN CUANTO AL **FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES.**

Las organizaciones del barrio son conscientes de su rol responsable hacia el futuro de la educación en el barrio. Con distintos niveles de empoderamiento, no hay duda del logro que supone contar en la comunidad de Santa Lucía con varios colectivos cuyas juntas directivas participan activamente y se alinean con la ejecución del proyecto y sus líneas políticas. Se reconoce aun así que el nivel de participación es menor de lo deseable y que no todos los colectivos están representados y/o suficientemente empoderados para la transformación y participación social. En esta línea, es necesario continuar trabajando en el fortalecimiento institucional de las organizaciones del barrio, de la mano de Fundación Solidaridad como principal entidad que ha acompañado durante los últimos años a las organizaciones.

Recomendaciones:

- 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). Este punto se amplía en el apartado de "Comunicación" de este documento.
- Buscar la participación de los/as jóvenes, profundizando en los resultados obtenidos por el estudio socioeconómico realizado en el proyecto para poder priorizar líneas de acción. Se sugiere realizar acciones concretas como una encuesta para conocer sus intereses, jornadas de identificación de propuestas, invitar a algún evento a participantes de otros proyectos con jóvenes y continuar tejiendo sinergias con este tipo de iniciativas...
- Estudiar cómo avanzar en el fortalecimiento de las Asociaciones de Padres (y Madres) de las escuelas conjuntamente con los equipos directivos de los centros educativos y/o la comisión educativa. La identificación de buenas prácticas de otras asociaciones puede ser un punto de partida útil.



- Se percibe también un interés en incluir a la población envejeciente dentro de la ejecución. Observando que existen organizaciones donde parte de sus miembros tienen una avanzada edad, se recomienda sugerir a las organizaciones una actitud proactiva en esta línea, sin perjuicio de que pueda haber un apoyo externo tras la identificación de propuestas concretas.

5. EN CUANTO A GÉNERO Y MASCULINIDADES.

Es necesario lograr la participación de los hombres en las acciones dirigidas a las familias, con el fin de que el proyecto siga contribuyendo a romper dinámicas arraigadas poco igualitarias. Las sinergias con instancias como el Ministerio de la Mujer son fundamentales para reforzar este eje.

Recomendaciones:

- Se sugiere realizar actividades de sensibilización dirigidas/enfocadas a una mayor participación de hombres, introduciendo la facilitación por parte de hombres como referencias cercanas de nuevos roles de hombres comprometidos con la igualdad de género.
- Insistir en la implicación de jóvenes en este eje, diseñando acciones de interés para ellos/as.
- En general, apostar por generar propuestas concretas a partir del estudio realizado.

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

Se cuenta ya con un valioso material, consecuencia de diversos estudios e investigaciones realizadas en el marco del proyecto, cuyos resultados serán útiles en tanto sean utilizados para la generación de nuevas estrategias y planes de acción en base a esos datos actualizados, visibilizando los resultados de estos documentos y trabajando propuestas de forma participativa a partir de las conclusiones de los mismos. Cuidar la selección del personal experto encargado de este tipo de asistencias técnicas y dar seguimiento a este tipo de procesos, aun siendo externos.

7. EN CUANTO A LA PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES.

El ritmo de ejecución y de realización de actividades ha sido alto, así como el compromiso y profesionalidad del equipo técnico. Sin embargo, se reconocen ciertos momentos de



solapamiento en la calendarización de las actividades, con el riesgo de sobrecargar tanto a la población participante del barrio como al propio equipo técnico y también con la no ejecución (no sustancial) de algunas de las actividades. Es importante revisar este aspecto tanto a nivel de eficacia de la ejecución como a nivel de cuidados para el personal que trabaja en el proyecto.

Recomendaciones:

- Analizar y ordenar en función de su impacto e importancia las acciones previstas y redimensionar el número de actividades que se replican para cada línea de acción, ya que reducir el número total de actividades permitirá a las ONGD locales contar con más tiempo para planificar cada acción. En línea con lo anterior, se recomienda reforzar y/o repensar líneas menos fortalecidas (revisar si tiene sentido replicar actividades iguales) en paralelo a avanzar hacia la sostenibilidad en aquellas que ya han sido más consolidadas o en las que hay aprendizajes recogidos del pasado (y que probablemente precisan de un avance en su consolidación y apropiación por parte del barrio).
- Combinar la contratación de recursos humanos del barrio o conocidos con asistencias técnicas de profesionales externas que no necesariamente han de ser de la zona pero sí tengan recorrido y pueden aportar una visión integral, asegurando que el/la profesional conoce el proyecto y sus objetivos. Cuidar el enfoque de género y de derechos en todas las acciones, como algo transversal.

8. EN CUANTO AL PRESUPUESTO.

Se valora positivamente la ejecución eficiente del presupuesto y la adaptabilidad a los cambios, así como la consecución de nuevos aportes de recursos gracias al trabajo estratégico y a la generación de sinergias desde el conocimiento y actuación de las ONGD ejecutantes.

Recomendaciones:

- En línea con lo que se comentará más adelante en este capítulo, se recomienda realizar un análisis profundo donde se valore la posibilidad de reducir la replicación de algunas actividades, lo cual permitirá liberar recursos para otras acciones.



9. EN CUANTO AL SEGUIMIENTO DEL PROYECTO.

En general, se observa un intenso seguimiento a la ejecución del proyecto por parte del equipo de ONGD implicadas en la ejecución, que han construido un equipo fuerte y efectivo de trabajo. Este equipo se ha visto reforzado con Rosa Silverio como persona de referencia del barrio a nivel de enlace con el proyecto y la ejecución de actividades. Sin embargo, el gran número de actividades en ocasiones puede dificultar la comunicación interna en profundidad con los distintos actores de la intervención.

Recomendaciones:

- En esta línea y como una tarea en sí misma, se recomienda "acompañar" al personal contratado en el barrio: ludoteca, limpieza, promotora... Evaluar conjuntamente su trabajo, logros, motivación y propuestas de forma periódica.
- En relación al punto anterior, para poder llevar adelante esta intensificación del seguimiento se recomienda reservar al inicio de la ejecución un espacio o actividad para planificar y programar este seguimiento interno al personal del barrio.
- Incluir en todas las actividades espacios para la evaluación de las mismas, reservando un tiempo específico para ello y preparando formatos adecuados para que todos los actores expresen su valoración sea cual sea la actividad ejecutada (charlas, seminario de estudiantes, cursos formativos...). Sistematizar y compartir de forma operativa estas evaluaciones de actividades para su uso como instrumento de revisión y mejora de la ejecución.
- En línea con lo anterior, se sugiere proponer al personal externo mecanismos concretos para que puedan llevar a cabo estas valoraciones. Por ejemplo, en función de la actividad, una evaluación puede ser una rápida dinámica grupal. Utilizar formatos ágiles y creativos ayudará a no sobreprotocolarizar el momento de las valoraciones y a que estas puedan incorporarse en toda la ejecución.
- Planificar e incluir dentro de la calendarización el acompañamiento más prolongado tras la ejecución de ciertas líneas de acción (acompañamiento ex-post). Específicamente, en el caso de las líneas de capacitación técnica e inserción y la alfabetización, como ejemplos importantes.



10. EN CUANTO A LA **COMUNICACIÓN EXTERNA.**

Hasta el momento se ha optado por coordinar la comunicación externa del proyecto desde sede. Esto ha facilitado la difusión de actividades concretas, especialmente aquellas ligadas a la Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global (EDCG) en Galicia, así como se ha reforzado el equipo técnico en momentos puntuales. Sin embargo, se aprecian debilidades en la difusión del proyecto desde terreno, cuya labor en relación a la comunicación externa difícilmente se puede agilizar si no se cuenta con un apoyo técnico local durante la ejecución.

Recomendaciones:

- Planificar e intensificar la difusión del proyecto en el barrio, con el fin de trasladar la propuesta como una intervención a medio plazo, más allá de la actividad. En esta línea, sería necesaria una estrategia o plan de comunicación al inicio del proyecto; desde una visión participativa e inclusiva con la ONGD local y las personas participantes según roles, capacidades y habilidades. En la actualidad, el resultado 1 no es conocido por las/os participantes en actividades ligadas a los resultados 2 y 3, por ejemplo.
- En línea con el punto anterior, se recomienda que sea desde terreno (a través de la ONGD local o de asistencia/s técnica/s local/es) donde se ejecute el eje principal de comunicación externa, para mejorar la agilidad y matices de las acciones de difusión al tiempo que horizontaliza esta parte de la ejecución; pudiendo igualmente la ONGD en sede incorporar personal o asistencias técnicas en el área de difusión si procede (por ejemplo, difusión de acciones de EDCG en Galicia), o implicándose en la planificación y construcción del plan comunicativo.
- Sin perjuicio de lo anterior, algunas ideas concretas que se sugieren como facilitadoras de la difusión en el barrio serían:
 - Uso de cartelería física en espacios accesibles para visibilizar de forma continuada las actividades en el barrio. Por ejemplo, un calendario o espacio anunciador permanente en la entrada del Centro Comunal, reforzando esta difusión "física" contando con las escuelas, salas de tareas, colmados, iglesias...
 - 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, el conocimiento del contexto ha permitido formular un proyecto complejo donde se recoge la participación de numerosos actores y los aprendizajes de etapas previas, por lo que sería interesante realizar una sistematización que facilite su difusión y también la comprensión por parte de otras iniciativas promotoras y en otras comunidades del país, para la posible replicación futura de experiencias en esta línea.
- Analizar la necesidad de contar con una persona en el barrio para apoyar con la difusión del proyecto y/o de realizar alguna capacitación específica en esta área al menos a la promotora actual, Rosa Silverio, si procede.

11. EN CUANTO A **SINERGIAS Y REDES PARA LA INCIDENCIA.**

Uno de los logros del proyecto es el alineamiento y refuerzo de la relación con instituciones, fruto de la visión, implicación y conocimiento de las ONGD implicadas y de sus representantes, especialmente desde el rol ejercido por CIDEL y el apoyo de seguimiento de la Fundación Balms. Sin embargo, si bien es cierto que destaca la implicación de la Directora del Distrito Educativo 08-04, no debe descuidarse la consolidación de las relaciones con otras instancias públicas, principalmente con el Ministerio de Cultura y el Ayuntamiento de Santiago, entendiendo en ambos casos que el contexto de actuación con cualquiera de estas dos administraciones es complejo en el momento presente. En cuanto al papel de las organizaciones comunitarias y otros actores de Cienfuegos, ya se han comentados algunos aspectos pero se incorporan a continuación una serie de recomendaciones ligadas al trabajo en red hacia la incidencia, donde Fundación Solidaridad tiene un rol de acompañamiento crucial.

Recomendaciones:

- Establecer unos objetivos mínimos estratégicos y operativos con cada una de las instituciones identificadas como idealmente aliadas. Hacer seguimiento y visibilizar los avances realizados y/o dificultades encontradas.
- Continuar la línea de trabajo con el Distrito Educativo 08-04 para el fortalecimiento de la función docente, tratando de involucrar al personal de las escuelas del barrio y visibilizar su



participación conjunta, como estrategia añadida de empatía mutua.

- Revisar y concretar el objetivo de trabajo con la Asociación de Recicladores/as del Ecoparque Rafey y el Club de Madres, dos colectivos fundamentales en el barrio con una realidad actualmente débil en cuanto a su capacidad de transformación social, por distintas razones, tanto a nivel de impacto en el barrio Santa Lucía como a nivel interno en relación a sus personas socias. Se incluyó la participación activa y/o proactiva de ambas organizaciones en la Fase I, pero en la práctica no hubo un reflejo tal en la ejecución por distintas razones. Por ello, es necesario analizar conjuntamente con ambas organizaciones en qué forma se continuará trabajando con cada colectivo en el marco del proyecto en ulteriores fases. La situación de la Asociación de Recicladores/as es incierta y su revisión de objetivos como colectivo parece a corto plazo inevitable si la asociación sigue activa; por otra parte, un gran número de personas ex-recicladoras se han quedado en situación de desempleo debido a los cambios en la gestión del vertedero de Rafey, por lo que hay como mínimo un eje posible de trabajo en el fortalecimiento organizativo y/o una segunda opción de apoyo a la inserción de personas desempleadas. Ambas deben analizarse en base a los condicionantes, recursos y estrategias posibles, así como de las prioridades e intereses de las personas interesadas. En cuanto al Club de Madres, se orientó la formulación de la Fase I hacia un papel impulsor de la organización pero el perfil de su base social no refleja este nivel de proactividad. Para asegurar la sostenibilidad de líneas como la ludoteca, es imprescindible valorar también el nuevo rol de este u otro colectivo, actor/es... Así como analizar el papel en el barrio que el Club de Madres debe, puede y desea tener. En la misma línea se recomienda continuar con el acompañamiento y diagnóstico de la realidad de la Junta de Vecinos/as, como entidad aglutinadora de la mayor base social organizada en Santa Lucía.
- Ha sido fundamental a nivel comunitario el compromiso con el barrio de la Fundación Solidaridad, aun sin un proyecto en ejecución con financiamiento. La empatía y nivel de confianza que el barrio expresa hacia el equipo técnico de Fundación Solidaridad, CIDEL y la Fundación Balms han sido garantes de la sintonía de las personas del barrio Santa Lucía con la propuesta evaluada. Este aspecto es algo que de forma obligada debe valorarse y trabajar si "entran" de nuevo al barrio actores que estuvieron en el mismo trabajando en el pasado. Específicamente en el caso de la Cámara de Comercio, con quien se presume que no se realizó un cierre adecuado



desde los ojos de personas del barrio con participación relevante en el Programa Integral de Mejora del Barrio Santa Lucía. En este caso, se sugiere realizar un "encuentro de confianza" y puesta en común, cuidando especialmente la comunicación y el seguimiento en este sentido.

- Avanzar en la conexión del proyecto con otros actores que trabajen en ejes de acción que condicionan y confluyen de algún modo con el componente educativo y que están incluidos en la Agenda de Desarrollo del Barrio Santa Lucía 2018-2023. Específicamente, necesidades como la mejora de la habitabilidad en el barrio, que continúa identificándose como una de las prioridades para el barrio.
- Dar continuidad al acercamiento directo del proyecto a la Xunta de Galicia, ya que estratégicamente el trabajo en el barrio Santa Lucía tiene un reflejo directo en las prioridades de la Cooperación Galega. La visita de Alfredo Matías de Fundación Solidaridad a Galicia junto con la Fundación Balms ha sido muy bien valorada. Es importante tanto en un sentido de recepción de recomendaciones por parte de la Administración gallega como en el de la comunicación de los resultados de forma directa desde el proyecto a la Xunta de Galicia, reforzando el contacto más allá de la recepción y gestión de fondos.
- El equipo técnico Fundación Balms-CIDEL-Fundación Solidaridad está trabajando con buenos resultados de impacto en poco tiempo y la relación sede-terreno está altamente afianzada. Se han aprovechado lecciones aprendidas del Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía al tiempo que se contaba con alto conocimiento del barrio y del contexto sociopolítico. Al mismo tiempo, es necesario seguir incorporando, tal y como se ha venido haciendo en el proyecto, personal externo y entidades o instituciones sectoriales que refuercen aquellos ejes de trabajo donde el equipo técnico tiene menos *expertise*. Parece adecuado que el futuro de intervención en el barrio Santa Lucía venga de la mano de avanzar en nuevas líneas partiendo del equipo promotor formado por Fundación Balms-CIDEL-Fundación Solidaridad, que se ha mostrado como consorcio pertinente en el marco de trabajo de la propuesta evaluada. Realizar una sistematización, como se sugiere en el punto de recomendaciones de Comunicación, sería útil hacia la incidencia y presentación de este proyecto a nuevos actores.



7. Bibliografía.

- Arlene, R.: De la Mosca a Santa Lucía: una experiencia de mejoramiento integral barrial. Editorial Gente. Santiago de los Caballeros, 2011.
- Arlene, R.: Línea base del proyecto de cooperación exterior al desarrollo "Por una educación inclusiva y de calidad en el barrio Santa Lucía". Santiago de los Caballeros, 2018.
- 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 2010-2015. 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.
- Fundación Balms para la Infancia, Fundación Solidaridad y CIDEL: Documento de formulación e informe intermedio del proyecto "Santa Lucía, por una educación inclusiva y de calidad. Fase I". Vigo, 2017.
- González, J.A. et al: Manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española. DGPOLDE. 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.
- Pumarol, L.: Guía para la Orientación y los procesos de Formación de los Padres, Madres, Tutores/as y Amigos/as de la Escuela. OEI. República Dominicana, 2011.



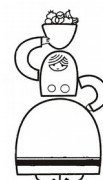
ANEXO 1. AGENDA EJECUTADA (ENTREVISTAS, REUNIONES Y OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE).

1. SUBFASE TRABAJO DE CAMPO: PRE-TERRENO.

Fecha	Actividad	Observaciones
16/10/2018	Entrevista vía skype	Con Desirée Rodríguez, técnica de la Fundación Balms y coordinadora del proyecto en sede.
17/10/2018	Entrevista vía Skype	Con Desirée Rodríguez de F. Balms y con equipo de Fundación Solidaridad (Alfredo Matías, coordinador del proyecto; Juan Castillo, director de la organización) y CIDEL (Ana Vasquez, coordinadora del proyecto).

2. SUBFASE TRABAJO DE CAMPO: TERRENO.

Fecha	Actividad	Observaciones
30/10/2018	Entrevista	Con Felipe Rosario. Ex-presidente de la Asociación de Recicladores/as del Ecoparque Rafey.
30/10/2018	Entrevista	Con Cecilia. Asesora y ex-presidenta del Club de Madres.
30/10/2018	Entrevista	Con Rosa Silverio. Presidenta del Consejo de Desarrollo del Barrio Santa Lucía, miembro de la junta directiva de la Junta de Vecinos/as del Barrio Santa Lucía, miembro del Club de Madres, promotora del proyecto en el barrio.
30/10/2018	Reunión de coordinación	Con Ana Vasquez de CIDEL y Alfredo Matías de F. Solidaridad, para: - solucionar dudas y actualizar avances y/o modificaciones en la ejecución - cerrar agenda de entrevistas y grupos focales con



		actores institucionales.
31/10/2018	Reunión de coordinación	Con Rosa Silverio, para cerrar agenda de entrevistas y grupos focales con personas del barrio.
31/10/2018	Entrevista	Con Kilsia. Docente de alfabetización.
31/10/2018	Entrevista	Con Juan. Doctor de la UNAP.
31/10/2018	Observación no participante	Asistencia a función de teatro en Centro de la Cultura de Santiago, acompañando al grupo de teatro de la Escuela de Arte y Tiempo Libre Mauro Lorenzo del Barrio Santa Lucía. En la función actuaba una de las alumnas del grupo de teatro del barrio (A.1.3.4).
31/10/2018	Encuentro informal	Con el profesor responsable del grupo de teatro de la Escuela de Arte y Tiempo Libre Mauro Lorenzo del barrio Santa Lucía.
31/10/2018	Entrevista	Con Dulce Amada. Promotora de Salud.
01/11/2018	Entrevista	Con Andrea Suero. Directora de Escuela Cometas por una Esperanza.
01/11/2018	Entrevista	Con Aneuris Gómez. Presidente de la Junta de Vecinos/as del Barrio Santa Lucía, miembro del Consejo de Desarrollo.
02/11/2018	Entrevista	Con Noelia. Docente en Cometas por una Esperanza.
02/11/2018	Entrevista	Con Diosa. Directora de Escuela Santa Lucía.
02/11/2018	Entrevista	Con Rosana. Docente en Escuela Santa Lucía.
02/11/2018	Entrevista	Con Soraya, responsable de dinamizar la ludoteca del centro comunal Mauro Lorenzo (A.1.3.1).
02/11/2018	Observación no participante	Visita a curso de alfabetización para personas adultas (A.1.2.2).
02/11/2018	Observación no participante	Visita a curso de música de la Escuela de Arte y Tiempo Libre Mauro Lorenzo (A.1.3.4).
06/11/2018	Entrevista	Con Ysmailin Collado. Directora del Distrito Educativo 08-04. Parte de los objetivos e información extraída se orienta hacia la elaboración de la Línea de Base (Fase II).



06/11/2018	Entrevista	Con Evangelista. Responsable en el barrio del programa Quisqueya Empieza Contigo.
06/11/2018	Encuentro informal	Con Omairy Núñez. Responsable de inserción y seguimiento laboral de PRO FYE.
06/11/2018	Reunión de coordinación	Con Rosa Silverio, para continuar cerrando entrevistas y grupos focales en el barrio Santa Lucía.
07/11/2018	Observación no participante	Acompañamiento en sesión de capacitación a equipo del barrio Santa Lucía responsable de la realización de cuestionarios para censo de estudio socioeconómico (A.1.3.1)
08/11/2018	Entrevista	Con Carlos Peralta, responsable del componente de Formación Profesional y Desarrollo Productivo en el Programa de Mejoramiento Integral del Barrio Santa Lucía. Parte de los objetivos e información extraída se orienta hacia la elaboración de la Línea de Base (Fase II).
08/11/2018	Entrevista	Con José Miguel Cordero, actualmente trabajador de la empresa CILPEN GLOBAL (responsable de gestión del Ecoparque Rafey), ex-reciclador y miembro de la anterior junta directiva de la Asociación de Recicladores/as del Ecoparque Rafey.
09/11/2018	Observación no participante	Asistencia a Seminario con Estudiantes de la Carrera de Educación (A.1.1.3).
12/11/2018	Entrevista	Con Rosi Martínez, auxiliar de Banca Solidaria
13/11/2018	Entrevista	Con Natalia, coordinadora en PRO FYE Santiago de los Caballeros. Parte de los objetivos e información extraída se orienta hacia la elaboración de la Línea de Base (Fase II).
13/11/2018	Entrevista	Con Anyelo Ortiz, gerente técnico de CILPEN Global Santiago de los Caballeros; ex-trabajador de CASA en el Ayuntamiento de Santiago (ingeniero en el Ecoparque Rafey).



14/11/2018	Entrevista	Con Aquilino, coordinador del programa Quisqueya Aprende Contigo en zona Oeste de Santiago.
15/11/2018	Entrevista	Con Máximo Vega, ex-director regional del Ministerio de Cultura y actual enlace con el proyecto para la contratación de docentes en la Escuela de Arte y Tiempo Libre Mauro Lorenzo.
15/11/2018	Observación no participante	Asistencia a charla de sensibilización a familias (A.1.3.1).
19/11/2018	Entrevista	Con Ana Vasquez de CIDEL y Alfredo Matías de F. Solidaridad. Entrevista de evaluación.



Fecha	Actividad	Observaciones
04/12/2018	Entrevista	Con Sara, responsable de Comunicación de Fundación Balms.
04/12/2018	Entrevista	Con Antonio Heredero, presidente de la Fundación Balms para la Infancia.
04/12/2018	Entrevista	Con Sonia, responsable económico-financiera de la Fundación Balms.
04/12/2018	Entrevista	Con Desirée Rodríguez, técnica de la Fundación Balms - coordinadora en sede del proyecto.
11/12/2018	Entrevista	Con Pilar Romero, Subdirectora Xeral de Cooperación Exterior de la Xunta de Galicia.
11/12/2018	Entrevista	Con Carolina Diz, asesora técnica en Cooperación para el Desarrollo y Acción Humanitaria de la Xunta de Galicia; y Pilar García Quince, Jefa de Servicio de Fomento de la Cooperación para el Desarrollo de la Xunta de Galicia.



ANEXO 2. AGENDA EJECUTADA (GRUPOS FOCALES).

Fecha	Actividad	Observaciones
09/11/2018	Grupo focal	Con Club de Madres, Asociaciones de Padres y participantes en curso de alfabetización. Parte de los objetivos e información extraída se orienta hacia la elaboración de la Línea de Base (Fase II).
14/11/2018	Grupo focal	Con docentes, personal orientador y personal directivo de las Escuelas Cometas de Esperanza y Teresa Peña Silverio. Asiste también el técnico encargado de la Unidad Curricular del Distrito Educativo 08-04. Parte de los objetivos e información extraída se orienta hacia la elaboración de la Línea de Base (Fase II).
15/11/2018	Grupo focal	Inserción sociolaboral (más orientado a línea de base en Fase II).
19/11/2018	Grupo focal	Comisión educativa. Parte de los objetivos e información extraída se orienta hacia la elaboración de la Línea de Base (Fase II).

