



EVALUACIÓN FINAL EXTERNA INFORME

“DINAMIZACIÓN DEL TEJIDO SOCIOCULTURAL EN EL MUNICIPIO REGLA, LA HABANA”

La Habana, abril/mayo de 2025

Índice

Índice	2
Acrónimos Principales:	3
Introducción	4
Descripción de la intervención evaluada	6
Análisis de la información recopilada	14
Resultados de la evaluación	18
Conclusiones	41
Recomendaciones derivadas de la evaluación:	44
Las lecciones aprendidas:	45
Listado de anexos	48

Acrónimos Principales:

- TdR: Términos de Referencia
- TTDD: Titulares de Derechos
- TTOO: Titulares de Obligaciones
- TTRR: Titulares de Responsabilidades
- UE: Unión Europea
- AALL: Autoridades Locales
- CAM: Consejo de la Administración Municipal
- CAP: Consejo de la Administración Provincial
- CIPS: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas
- CIERIC: Centro de Intercambio y Referencia - Iniciativa Comunitaria
- CSC: Centro Sociocultural
- EDL: Estrategia de Desarrollo Local
- FAMSI: Fondo Andalúz de Municipios para la Solidaridad Internacional
- MPDL: Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad
- OSC: Organizaciones de la Sociedad Civil
- PAM: Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres
- PDL: Proyecto de Desarrollo Local

Acrónimos de Organizaciones de la Sociedad Civil:

- ACLIFIM: Asociación Cubana de Limitados Físico-Motores (mencionada en el contexto de asociaciones de personas con discapacidad)
- ANCI: Asociación Nacional de Ciegos (mencionada en el contexto de asociaciones de personas con discapacidad)
- ANSOC: Asociación Nacional de Sordos de Cuba (mencionada en el contexto de asociaciones de personas con discapacidad)
- FMC: Federación de Mujeres Cubanas
- OSPI: Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (mencionada como la oficina de patentes)
- UNEAC: Unión de Escritores y Artistas de Cuba

Introducción

La evaluación externa final del Proyecto “DINAMIZACIÓN DEL TEJIDO SOCIOCULTURAL EN EL MUNICIPIO REGLA, LA HABANA”¹, constata, desde una perspectiva crítica y discrecional que el Proyecto favoreció el fortalecimiento de actores sociales territoriales junto a la promoción de la autogestión local socio comunitario, cultural y económico. Se reafirma en la evaluación el interés de los proyectos socioculturales para seguir trabajando con apoyo de la cooperación internacional, destacando el impulso que dan a acciones y procesos educativos y sociales con recursos materiales y financieros elevando, además, el protagonismo de las mujeres y los jóvenes. En la evaluación se destaca la capacidad adquirida por los proyectos socioculturales locales para orientarse hacia un desarrollo local inclusivo, bajo el enfoque de la Cultura de Paz.

El Proyecto evaluado se posiciona desde el reconocimiento a los cambios acumulados políticos y socioculturales que existen en la ciudadanía y las instituciones públicas de la localidad de Municipio Regla, y estimula la consolidación de políticas públicas aprobadas para fortalecer alianzas de actores en los espacios locales. Se manifiesta en el desarrollo del Proyecto, con bastantes dificultades para su ejecución, el interés de las partes asociadas en la promoción de la Cultura de Paz, como vector del desarrollo local del municipio de Municipio Regla.

➤ **Propósito de la evaluación**

La evaluación se propuso recuperar, de manera reflexiva y crítica, el proceso de realización del Proyecto destacando los resultados obtenidos en correspondencia con los objetivos previstos. También, en la evaluación se concibió dar importancia a la organización de la coordinación multiactoral y a los mecanismos de control y participación ciudadana concebidos para el despliegue de las acciones.

Se consideran, Objetivos de la evaluación:

1. Identificar las principales fortalezas, dificultades y desafíos de la intervención según la correspondencia entre los objetivos previstos y los resultados.
2. Valorar la gestión de la coordinación del Proyecto haciendo énfasis en los mecanismos de control y seguimiento al proceso.
3. Examinar la eficacia de los mecanismos de participación, midiendo la implicación de los actores locales y grupos beneficiarios.

¹ En lo adelante, nos referiremos al Proyecto “DINAMIZACIÓN DEL TEJIDO SOCIOCULTURAL EN EL MUNICIPIO REGLA, LA HABANA”, utilizando solamente la palabra “Proyecto” con mayúscula.

4. Extraer las buenas prácticas del Proyecto para su multiplicación en otros espacios sociocomunitarios locales.

La evaluación destaca las lecciones aprendidas durante la ejecución del Proyecto, para su futura multiplicación en otros espacios socioculturales y comunitarios del municipio, identificando las principales fortalezas, dificultades y desafíos de la intervención y examinando los mecanismos de participación para la implicación de los actores locales y grupos beneficiarios a las acciones del Proyecto. A este fin, se valoran aspectos como:

- La descentralización del gobierno local potenciando autonomía en los nuevos Proyectos.
- La cooperación y la solidaridad comunitaria y sus vínculos con la coordinación del Proyecto.
- La Cultura de Paz en la solución de conflictos.
- La inclusión social y la prevención y atención a la violencia.
- El impulso al empoderamiento económico de personas en condiciones de vulnerabilidad.

Resultados del Proyecto a evaluar:

Resultado 1: Fortalecidas las capacidades de gestión con enfoque de derechos de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y las Autoridades Locales (AALL) del Municipio de Municipio Regla.

Resultado 2: Funcionando el Centro Sociocultural (CSC) Guaicanamar, con mecanismos innovadores de gestión participativa.

Resultado 3: Promovidas actitudes y prácticas para la inclusión social de colectivos vulnerables, a través de la educación para la ciudadanía y la comunicación social en el CSC Guaicanamar y centros educativos del municipio de Municipio Regla.

Descripción de la intervención evaluada

El Municipio Regla, es uno de los primeros asentamientos urbanos de La Habana, fundado en 1687, actualmente tiene una población de más de 43.000 habitantes. Su superficie de 9.2 km² cuenta con solo un 41% de urbanización. La división política-administrativa del territorio es en 3 Consejos populares: Loma-Modelo, Casablanca y Guaicanamar.

➤ **Objetivos y Estructura lógica de planificación**

El **objetivo general** del Proyecto consistió en: Contribuir a la articulación de las organizaciones de la sociedad civil y las autoridades locales para la promoción de la cultura como vector del desarrollo del municipio de Municipio Regla. Para su alcance, se propuso como objetivo específico (OE): Dinamizar el tejido sociocultural del Municipio Regla para facilitar los procesos de inclusión social de colectivos vulnerables.

Para la consecución de este objetivo, el Proyecto definió tres resultados claves: 1- el fortalecimiento de las capacidades de gestión con enfoque de derechos de las OSC y las AALL del Municipio de Municipio Regla; 2- el funcionamiento del CSC Guaicanamar, con mecanismos innovadores de gestión participativa; y 3- la promoción de actitudes y prácticas para la inclusión, a través de la educación para la ciudadanía y la comunicación social en el Consejo Popular de Guaicanamar y centros educativos del municipio de Municipio Regla. Al finalizar el proyecto, se constatará la existencia de mecanismos nuevos (3) de gestión participativa de la política cultural del Municipio de Regla: 1. La Estrategia de Comunicación participativa del Gobierno Municipal; 2. El Diseño arquitectónico participativo del CSC Guaicanamar y 3. El Plan de Gestión participativa del CSC "Guaicanamar".

La **planificación** del Proyecto se estructura mediante un marco lógico orientado a resultados, que establece la relación entre el objetivo general, los objetivos específicos y resultados esperados, los indicadores de logro, las fuentes de verificación y las hipótesis de partida. El Proyecto en su ejecución se ajustó a la matriz de planificación elaborada, la cual vincula actividades específicas con cada resultado esperado. Entre ellas destacan: la elaboración de planes de formación, talleres participativos, convocatorias para Proyectos comunitarios, rehabilitación y equipamiento del centro sociocultural y acciones de comunicación y sensibilización. Estas actividades contaron con recursos humanos, técnicos y financieros identificados, y se acompañaron de hipótesis claves atendiendo a las condiciones políticas, institucionales y materiales del contexto cubano para la viabilidad del Proyecto. La lógica de planificación evidenció coherencia entre el diseño de la intervención, las capacidades locales, y los objetivos de transformación sociocultural que se perseguían, constituyendo un marco de

referencia sólido para la implementación seguimiento y evaluación del Proyecto.

➤ **Historia y antecedentes del Proyecto**

El Proyecto “DINAMIZACIÓN DEL TEJIDO SOCIOCULTURAL EN EL MUNICIPIO REGLA, LA HABANA”, se programó para un periodo de tres años. Afectado por la pandemia con el cierre del país en marzo del 2020, el Proyecto demoró 5 años en su ejecución, dando inicio el 1 de abril de 2020 y concluyendo, el 31 de marzo de 2025. El impacto de la pandemia para Cuba, significó una caída abrupta del PIB y el inicio de una crisis de la cual no se ha podido recuperar, afectando a todos los sectores de la vida social. La crisis ha complicado el escenario cotidiano cubano agotando los recursos materiales y financieros acumulados y dejando a los gobiernos locales con menor capacidad de recuperación económica.

Para este Proyecto, esto significó ralentizar las acciones y modificar las formas de trabajo propuestas, buscando vías flexibles de continuidad e incorporando el uso de tecnologías digitales.

En el periodo de la ejecución del Proyecto, además, ocurrieron cambios socioeconómicos significativos en Cuba. Entre ellos: la aprobación en 2019 de la nueva Constitución cubana, aspecto que influyó de manera importante sobre la ejecución del Proyecto atendiendo a la gran cantidad de cambios legislativos que se ha sucedido con impactos sobre los gobiernos locales y la ciudadanía; el proceso de ordenamiento monetario y cambiario a partir del 1ro de enero de 2021, con sus impactos negativos en la vida cotidiana de las personas y los programas de desarrollo. A estos factores internos se suma, el recrudecimiento de las medidas tomadas por parte del Gobierno de Estados Unidos hacia Cuba, impidiendo el normal desarrollo de acciones comerciales del país.

Los resultados del Proyecto están dirigidos a un cambio cultural que favorezca la apuesta a la consolidación de espacios y acciones de articulaciones y alianzas a fin de favorecer la colaboración y la cooperación multiactoral a nivel nacional e internacional. Todas las partes involucradas apostaron a fortalecer alianzas entre las organizaciones de la sociedad civil, las autoridades locales y la cooperación internacional, en el Municipio Regla.

➤ **Contexto social, económico, político e institucional del Proyecto**

En coherencia con el nuevo marco Constitucional, se implementaron en el territorio, durante los años de ejecución del Proyecto, varias políticas públicas con incidencia sobre los objetivos del proyecto desde la gobernanza local, entre ellas:

- Política de Desarrollo Territorial (2020): establece mecanismos para que los municipios diseñen y gestionen sus propias estrategias de desarrollo, con participación

multiactoral y aprovechamiento de las potencialidades locales. Esta propuesta de descentralización territorial ofrece mayores oportunidades para que los proyectos socioculturales apoyados por la cooperación se conviertan en Proyectos de desarrollo local (PDL) y se inserten a las Estrategias de desarrollo del Municipio con sostenibilidad propia.

- Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres (PAM, 2021): orientado a transversalizar el enfoque de género en todas las políticas públicas y promover la equidad en los ámbitos económico, político y social. La apuesta del Proyecto hacia la equidad de género encuentra en este Programa un marco legal propicio para que sus acciones a favor de los derechos de las mujeres sean consideradas como un objetivo a atender por las instituciones del territorio.

- Estrategia integral de prevención y atención a la violencia de género y en el escenario familiar (2021): orientada a garantizar la respuesta integral e integrada para la prevención y atención efectiva a la violencia de género y en el escenario familiar, por su importancia y prioridad para generar una respuesta articulada y coordinada en relación a esta problemática. La educación en Cultura de Paz es la base para que se asuma conscientemente la atención a la violencia de género, por eso, el Proyecto se convierte en un referente local y nacional para formación de las nuevas generaciones en Cuba.

- Estrategia de Desarrollo Económico y Social (EDES, 2021): concebida como marco estructural para la transformación del modelo económico cubano, promoviendo formas de gestión no estatal, el desarrollo cooperativo y la sostenibilidad territorial. En el transcurso del Proyecto cambió en el país la estructura de organización territorial y sus normativas, junto a otros sucesivos cambios vinculados al Desarrollo Económico y Social a escala local con mayor descentralización y diversidad de actores económicos. Este proceso en ciernes tiene muchas incoherencias y burocracias lo cual ha incidido en el despliegue ejecutivo del Proyecto.

- Programa de Municipalización de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (2022): propone vincular la producción de conocimientos científicos con la solución de problemas concretos desde un enfoque participativo y territorial. Esta política se aviene a los objetivos planteados en el Proyecto favoreciendo su apuesta innovadora e inclusiva, se incorpora la tecnología como valor cultural.

Aunque estas políticas contribuyen al desarrollo de herramientas innovadoras y refuerza la gestión territorial con un enfoque participativo e inclusivo, su implementación se da bajo agudas tensiones estructurales que obstaculizan la implementación plena de las políticas

públicas y proyectos en el nivel local. Entre los principales obstáculos se identifican la burocratización de procesos, la escasez de recursos materiales y financieros, y las debilidades en la consolidación de una cultura institucional orientada a la participación y la cogestión.

En este escenario de transición institucional, el Proyecto evaluado ensayó nuevas formas de cooperación entre actores públicos, comunitarios e internacionales, apostando por hacer efectivo el mandato constitucional desde la práctica concreta del desarrollo local. Las experiencias de cogestión, coordinación intersectorial y concertación multiactoral que promovió constituyen avances significativos, aunque todavía frágiles, condicionados por las incertidumbres del contexto cubano.

➤ **Organización y gestión**

La organización y gestión del Proyecto se realizó de acuerdo a los indicadores establecidos en la Matriz de Marco Lógico, respondiendo a los objetivos y los resultados del Proyecto. Los indicadores son:

1. IOG: Al finalizar el proyecto, existen al menos 3 mecanismos nuevos de gestión participativa de la política cultural del municipio de Regla que implican a OSC y AALL.

2. IOE.1. Al finalizar el proyecto, al menos 12 iniciativas socioculturales promovidas por las OSC de Regla y las AALL se han puesto en marcha en el municipio en las que han participado más de 1.500 personas, de las que al menos el 50% son mujeres.

3. IOE.2. Al finalizar el proyecto, al menos 6 OSC han incrementado en un 50% el nº de personas asociadas que participan de forma activa en las actividades de la organización.

4. IOE.3. Al finalizar el proyecto, al menos 4 instituciones municipales (Casa de Cultura, Dirección Municipal de Deportes, Dirección Municipal de Cultura, Museo Municipal) prestan sus servicios a un 40 % más de usuarios/as.

5. IR1.1. Al finalizar el primer año del proyecto, 35 representantes de al menos 6 OSC y 4 AALL del municipio de Regla han recibido formación en gestión de proyectos socioculturales con un enfoque de derechos.

6. IR1.2. Al finalizar el segundo año del proyecto, las OSC han presentado a la convocatoria del proyecto al menos 15 proyectos socioculturales para implementar en el Municipio de Regla.

7. IR1.3. Al finalizar el proyecto, se han implementado al menos 8 proyectos socioculturales por las OSC de Regla en el que se han beneficiado 400

personas de las que al menos el 50% son mujeres.

8. IR2.1. Al finalizar el primer año del proyecto, se ha presentado un Plan de gestión participativa del CSc Guaicanamar que participan al menos 6 OSC del municipio de Regla y al menos 4 AALL.

9. IR2.2. En el segundo año del proyecto se han puesto en marcha 1 espacio de artes escénicas, 1 espacio para las artes plásticas, 1 aula de informática, 1 unidad gastronómica y 1 área de recreación deportiva en el CSC Guaicanamar.

10. IR2.3. Al finalizar el proyecto la Unidad Gastronómica puesta en marcha genera ingresos mensuales que aporten para el mantenimiento del CSC Guaicanamar.

En la gestión del Proyecto se fomentó la participación, el diálogo y la concertación entre instituciones del Gobierno Local y organizaciones de la sociedad civil del territorio. El énfasis fundamental de la gestión se orientó hacia la promoción de la participación de colectivos con iniciativas artísticas y socioculturales y su involucramiento en acciones en beneficio del desarrollo municipal.

Como parte de las acciones implementadas está el mejoramiento de las capacidades de las instituciones públicas locales para la gestión local, orientada al impulso de mejores iniciativas de desarrollo, la prevención de conflictos y la educación desde la Cultura de Paz; basada en el ejercicio efectivo de los Derechos Humanos, los Derechos de las Mujeres y la protección del medio ambiente. Otra de las estrategias organizacionales del Proyecto es el acceso de los grupos metas a la cultura, el deporte, el ocio sano y creativo y la preservación del patrimonio material e inmaterial del territorio de Municipio Regla.

La gestión se concibió en un ambiente de diálogo y cooperación interinstitucional entre las OSC, las AALL municipales y provinciales y la población del municipio de Municipio Regla. En la organización y gestión se ha tomado como referencia la diversidad cultural, espiritual y de preservación patrimonial histórica. La rehabilitación del Centro Sociocultural “Guaicanamar” (Hoy, “La Colina”) tiene el propósito fundamental de impulsar políticas culturales para el desarrollo sostenible del Municipio, asumiendo las potencialidades locales y la implementación de mecanismos que promuevan la participación ciudadana en la toma de decisiones, en relación a la vida cultural municipal.

Es destacable la gestión y organización de MPDL, durante todo el proceso de ejecución del proyecto, ajustando con flexibilidad los objetivos planificados a los cambios del contexto y asumiendo tareas y responsabilidades del proyecto en el territorio ante la inestabilidad y

morosidad de las autoridades locales.

➤ **Actores implicados en la intervención**

El Proyecto “Dinamización del tejido sociocultural en el Municipio Regla, La Habana” se distinguió por su enfoque de articulación multiactoral, integrando a instituciones del gobierno local y provincial, organizaciones no gubernamentales (nacionales e internacionales), organizaciones de la sociedad civil, así como centros de formación e investigación. Esta diversidad de actores fue una de sus principales fortalezas, al permitir la confluencia de saberes, capacidades y responsabilidades complementarias en función del desarrollo territorial con enfoque sociocultural, de acuerdo a las diferentes etapas del Proyecto y a la matriz de planificación de las actividades previstas.

El Municipio Regla se caracteriza por una fuerte identidad comunitaria, sustentada en su riqueza patrimonial, sus tradiciones culturales afrodescendientes y una participación ciudadana históricamente activa. No obstante, este potencial convive con desigualdades estructurales que afectan de manera particular a mujeres, jóvenes, personas mayores y personas con discapacidad. A ello se sumó una crisis que atraviesa el país, marcada por profundas tensiones sociales, económicas y culturales que limitan las posibilidades de realización plena de la vida comunitaria.

Instituciones gubernamentales locales (TTOO):

- Dirección Provincial del Consejo de la Administración Provincial (CAP) – Gobierno de La Habana: Principal socio local del Proyecto. A través de su Dirección de Comercio Exterior, Colaboración y Relaciones Internacionales, fue firmante de los Términos de Referencia (TdR) y desempeñó un rol clave como enlace entre el gobierno central y municipal. Tuvo responsabilidad directa en el cumplimiento del objetivo específico y su articulación con el objetivo general, supervisando la coordinación de políticas públicas a nivel provincial.
- Consejo de la Administración Municipal de Municipio Regla (CAM): Integrado oficialmente al Proyecto a partir de febrero de 2024, con la notificación oficial de la UE. También firmó los suplementos a los TdR, asumiendo en los mismos la responsabilidad de ejecutar, a nivel territorial, las políticas y planes aprobados por el Estado. Jugó un papel operativo importante en la implementación de acciones locales.

Entidades formadoras y de apoyo técnico (TTRR):

- Centro de Intercambio y Referencia - Iniciativa Comunitaria (CIERIC): Responsable de las acciones formativas en gestión de Proyectos comunitarios, participó

en consultoría para evaluación de la Acción con el Ayuntamiento de Barcelona que cofinancia este Proyecto. Encargada de facilitar intercambios sobre modelos de gestión participativos e innovadores y actualizar el Plan de gestión del CSc “La Colina”.

- Centro Félix Varela: Facilitador de capacitaciones sobre Cultura de Paz, diálogo territorial y construcción del mapa verde del territorio. También a cargo de la adaptación de la “Guía Práctica para la facilitación e implementación de la concertación multiactoral en procesos de gestión local que promueven Cultura de Paz en el Municipio Regla”.
- Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS): Entidad precursora, encargada de la elaboración de la primera propuesta del Plan de gestión participativo del CSc.

Organizaciones de la Sociedad Civil y población (TTDD)

Varios actores sociales del territorio participaron activamente en la ejecución del Proyecto, tanto en la realización de actividades como en los procesos de formación, movilización y construcción del modelo de gestión del CSc “Guaicanamar”. Entre ellos se destacan: UNEAC, Asociación Hermanos Sainz, Brigadas José Martí, instructores de arte y promotores culturales: Articulados con la Dirección Municipal de Cultura de Municipio Regla en la programación de actividades socioculturales; FMC (Federación de Mujeres Cubanas): Apoyó en la convocatoria de actividades y en el fortalecimiento del enfoque de género, con énfasis en la participación de mujeres como agentes del cambio social; Asociaciones de personas con discapacidad (ACLIFIM, ANCI, ANSOC): Participaron en acciones de sensibilización y en la validación del diseño del Centro Sociocultural como espacio inclusivo, accesible y con servicios adaptados para personas con diversidad funcional.

Donantes

- Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL): ONGD líder de la agrupación y coordinadora general del Proyecto. Garantizó la articulación entre actores, la consecución de resultados y la ejecución de las acciones de promoción de la Cultura de Paz como enfoque transversal.
- Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI): ONG española socia en agrupación. Colaboró estrechamente con MPDL, especialmente en la implementación del Resultado 2, reforzando el fortalecimiento de capacidades en intercambios de experiencias andaluzas en la gestión participativa e innovadora de

espacios socioculturales que impulsan el desarrollo local.

- Delegación de la Unión Europea en Cuba: Financiadora principal del Proyecto. Responsable del seguimiento técnico y económico, así como de asegurar la transparencia, eficacia y coherencia de la implementación con los principios de la cooperación europea para el desarrollo.

La información recopilada en esta evaluación externa final del Proyecto responde a sus objetivos propuestos: 1. la identificación de los logros según los resultados alcanzados en correspondencia con los objetivos previstos; 2. la valoración del funcionamiento de la coordinación y gestión del Proyecto junto a los mecanismos de seguimiento y control; 3. la evaluación de la implicación de los actores locales en el Proyecto y la participación de la comunidad.

Para el análisis de la información recopilada se concibió una propuesta metodológica participativa y dialógica. En esta propuesta evaluativa prevalecieron las contribuciones de personas e instituciones con protagonismo en el Proyecto. Los instrumentos y técnicas de la evaluación permitieron recopilar una amplia base de datos e información sobre el despliegue de las actividades del proyecto, analizar interacciones, contradicciones y consensos presentes en el desarrollo del Proyecto y medir los niveles de satisfacción de los resultados en correspondencia con los objetivos propuestos. El análisis de la información se realizó atendiendo a los criterios e indicadores planteados en los TDR. Se combinaron métodos de análisis cuantitativos y cualitativos los cuales permitieron la recopilación, integración y valoración de la información aportada por Titulares y Donantes. Se ahondó en los indicadores de resultados del Proyecto con las Entrevistas a profundidad a los TTOO, TTDD y Donantes y se aplicaron encuestas anónimas a TTDD. A toda la información se le aplicó procesamiento de datos a través del programa estadístico SPSS². Con toda la información se elaboró un mapa procesal para visualizar los momentos más significativos del Proyecto que permiten extraer las lecciones aprendidas. En la evaluación se utilizaron diferentes softwares colaborativos (Canva, Google form y Miro), además se incorpora la IA Copilot para la confirmación de los instrumentos y la selección definitiva de las técnicas.

Los instrumentos y técnicas utilizados en la evaluación fueron:

- Análisis de documentos, para el estudio de la formulación, seguimiento y monitoreo del Proyecto. Estos documentos aportaron información y evidencias sobre el proceso del proyecto y el cumplimiento de los objetivos y permitiendo formar juicios valorativos.
- Entrevistas grupales e individuales en profundidad, para la exploración sobre experiencias vivenciales, la recopilación de la información testimonial de los participantes y la valoración de los resultados según TTOO, TTRR y TTDD. Para las entrevistas se

² SPSS (Statistical Package for de Social Sciences) programa informático para el procesamiento estadístico en el ámbito de las Ciencias sociales y la Mercadotecnia.

elaboraron las Guías de preguntas de acuerdo a los diferentes roles de los Titulares en el Proyecto.

- Entrevistas semiestructuradas a los donantes, MPDL y FAMSI, intercambiando con el equipo evaluador sus visiones de acuerdo a su implicación en el proceso de implementación del proyecto.

- Entrevistas narrativas a los 8 coordinadores de los proyectos socioculturales seleccionados permitiéndoles contar y mostrar evidencias de su historia vinculada al Proyecto.

- Encuesta anónima. Se aplicó un cuestionario impreso a los TTDD que participaron en los proyectos socioculturales seleccionados por concurso para conocer su percepción y nivel de satisfacción con los diferentes aspectos del proyecto de acuerdo a los criterios de la evaluación de los TDR.

- Encuesta de Google forms. Se aplicó a los TTRR identificadas en el proyecto, que tuvieron un rol en la formación y asesoraron diferentes procesos.

- Taller de validación de la evaluación, convocando a todos los Titulares, para el involucramiento en la reflexión crítica del proceso evaluativo y sus primeros resultados.

Es importante destacar que el equipo evaluativo mantuvo una presencia constante en el territorio incorporando al trabajo dos personas reglanas. Para la aplicación de los diferentes instrumentos se realizaron coordinaciones previas y se cumplió la planificación de las mismas. Se visitaron 8 de los 9 proyectos socioculturales seleccionados, y se constató su puesta en marcha y funcionamiento actual. Excepto la entrevista a FAMSI, todas las entrevistas se realizaron de manera presencial.

La evaluación se realizó con el acompañamiento permanente de MPDL para el apoyo a las coordinaciones, esclarecimiento de dudas y sugerencias para el logro de los objetivos de la evaluación.

En general, se dieron las condiciones favorables para el buen desarrollo de la Evaluación, teniendo en cuenta la disponibilidad de las personas, el acceso a la documentación principal del proyecto y el trabajo de campo realizado. Nos queda solo la insatisfacción la baja participación de personas en el Taller de validación, aunque se crearon las condiciones y hubo una confirmación previa de las personas con su asistencia.

Descripción de las personas participantes en la evaluación:

Total, de personas: 51 De ellos 19 Hombres y 32 Mujeres.

TTOO: 5

TTRR: 5

TTDD: 41

Rango de edades: Predominan personas jóvenes menores de 35 años:

De 18 - 35 años, 42,4%

De 36 – 50 años 27,3%

De 51 – 74 años 30,3%

Color de la piel:

Predominan personas blancas (55,4%), y negras (27,3%)

De los Titulares de Obligaciones TTOO

Se realizó entrevista a profundidad a:

- Directora de Relaciones internacionales y colaboración del Gobierno Provincial de La Habana.

- Intendente del Municipio Regla
- Directora de Desarrollo Territorial del Municipio Regla
- Directora de Deporte y Recreación del Municipio Regla
- Directora de Cultura del Municipio Regla.

El 60% de las personas del gobierno local provincial y municipal con obligaciones en el Proyecto según los TDR, llevan menos de 2 años en sus funciones, vinculándose al Proyecto en la etapa final del mismo. En todos los casos donde hubo cambio de autoridad local, está se realizó sin traspaso de obligaciones con el Proyecto que quedó bajo la atención de MPDL y el Mincex. En el actual Consejo de la Administración del Municipio Regla, asumen nuevos cargos la Directora de Cultura y la Directora de Deporte, las cuales fueron participantes de los cursos de formación del Proyecto.

De los Titulares de Responsabilidades TTRR

De las organizaciones socias participaron en la evaluación el 70%, respondiendo todas al cuestionario aplicado. Las personas de dichas organizaciones involucradas al Proyecto fueron todas mujeres con más de 35 años de edad. En el Proyecto desempeñaron distintos roles: prestación de servicios de formación, facilitación de intercambios, diseños de modelos de gestión; formación de capacidades; asesorías; sistematización; evaluación y facilitación de talleres.

De los Titulares de Derechos TTDD.

Se realizó entrevista en profundidad a los responsables actuales de los proyectos socioculturales seleccionados según Concurso, un total de 8 personas. Se aplicó cuestionario a personas que participan y se benefician de las acciones de estos proyectos con el apoyo de la colaboración internacional. Respondieron el cuestionario personas involucradas a estas iniciativas:

- “Centro de experimentación para las artes visuales: Antonio Canet”,
- “Digitalización de la Biblioteca Municipal”,
- “La robótica en la comunidad”,
- “Velocuba”,
- “ComuniKarte”,
- “Centro Bahía”,
- “El deporte en la comunidad”,
- “Banda musical de Municipio Regla”.

El cuestionario también fue aplicado a directivas de escuelas primarias y preuniversitario municipal.

De la cooperación internacional.

- Equipo de MPDL.
- Equipo FAMSI en Andalucía.

Con toda la información procesada y analizada por el equipo evaluador se elaboraron los gráficos analíticos, que representan de manera visual la interpretación y comparación de los datos, a fin de que se puedan comprender mejor las relaciones, los patrones de tendencias y las contradicciones que se presentarán como resultados de la evaluación.

Resultados de la evaluación

La evaluación se corresponde con la propuesta realizada por el equipo evaluador y aprobada por MPDL conjuntamente con el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), como entidad consorciada del Proyecto. El proceso evaluativo se desarrolló armónicamente, todas las partes involucradas manifestaron disposición a participar del mismo y se cumplieron todas las acciones previstas. Todas las personas dieron aprobación para responder a las preguntas y se comprometieron con emitir criterios honestos y válidos para la continuidad de los procesos impulsados por el Proyecto que concluye.

El equipo evaluador mantuvo siempre comunicación con MPDL y ambas partes intercambiaron criterios con total transparencia y confianza. Por parte del equipo evaluador se trabajó intensamente para obtener la mayor cantidad de información posible, considerando el cronograma ajustado que tuvo el proceso evaluativo en comparación a la larga duración del Proyecto. También, se adiciona a los esfuerzos realizados, la identificación de los contactos con más dominio del Proyecto teniendo en cuenta la dispersión de las personas con titularidad (TTDD que migraron fuera del país y TTOO que fueron sustituidos). Aunque solo se pudo acceder a los documentos facilitados por MPDL, el acceso a la información documental permitió tener una visión general de todo el proceso, sus avances, dificultades y resultados obtenidos.

Valoraciones integrales según Criterios evaluativos

La evaluación integral de cada criterio evaluativo, según los TdR asumidos en la Propuesta del equipo evaluador, integra las apreciaciones sobre el Proyecto emitidas por los TTOO, TTRR, TTDD y Donantes, mostrando el grado de consecución³ (Total, Parcial, Nulo) de cada una de ellas. El equipo evaluador determina en cada criterio el alcance de los resultados de acuerdo al análisis de la información.

Coherencia entre los resultados del Proyecto y las necesidades del territorio

Grado de consecución. Total

Se aprecia consenso, entre todos los Titulares involucrados en el Proyecto, en el aporte del mismo a las urgencias socioculturales del territorio. Se reconoce la importancia para el

³ El grado de consecución refiere a lo alcanzado en relación a lo planificado en el Proyecto: Total, se logra lo planificado completamente o casi; Parcial, se logra parcialmente con limitaciones; Nulo, no se logra nada o muy poco.

territorio de los resultados alcanzados y se destaca la apropiación de los objetivos del Proyecto y actividades con sensibilización y compromiso hacia las necesidades educativas, culturales y recreativas de las personas de Regla. Se aprecia coherencia entre la concepción y pertinencia del Proyecto incluyendo acciones para el incremento de servicios culturales municipales y campañas de bien público en un territorio con carencias de las mismas. Se considera acertado para la coherencia del Proyecto, concebir la fase formativa como un primer paso y resultado, lo cual permitió a los TTDD aprender a gestionar las soluciones a sus necesidades.

La evaluación corrobora en las entrevistas el seguimiento y perfeccionamiento del modelo de gestión participativa del Proyecto, en relación al cambio de contexto y las dificultades en la demora constructiva con los plazos correspondientes. Desde las intencionalidades del Proyecto: articulación de actores, intercambio de experiencias, involucramiento de la población y beneficiarios directos, se logra realizar una experiencia participativa de empoderamiento popular. El CSC “La Colina”, aprobado en el CAM de Regla en noviembre de 2024, quedó habilitado con los 5 espacios interiores temáticos terminados y un espacio exterior deportivo.

Algunas de las personas involucradas y encuestadas (30%), consideran que el Gobierno Municipal pudo organizar mejor la gestión del Proyecto e involucrarse más en las acciones, queda la satisfacción de los valores culturales incorporados al quehacer cotidiano de las personas y la puesta en marcha de 9 proyectos socioculturales y del CSC “La Colina”.

Cobertura del Proyecto para facilitar accesos a servicios

Grado de consecución. Total

Con este Proyecto se hicieron acciones de beneficio material, social y cultural para la población, poniéndose en marcha espacios para las artes escénicas y las artes plásticas. También, se creó el aula de informática-robótica y el área de recreación deportiva. La infraestructura de los inmuebles que utilizan los actores locales vinculados al Proyecto se mejoró y los recursos recibidos ampliaron la posibilidad de dar servicios y crear iniciativas para el desarrollo espiritual de niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Por otro lado, se han realizado los trabajos necesarios para que los equipos adquiridos puedan ajustarse a las condiciones tecnológicas del país. Se destaca la rehabilitación sanitaria, de redes de electricidad y sistemas de seguridad y alumbrado público en las zonas intervenidas por el Proyecto.

La población colindante al CSC “La Colina” reconoce que recibe mejores servicios de agua y electricidad. Velo Cuba apoya el mantenimiento de equipos para la movilidad interna del Municipio. La Banda municipal se reconoce como un nuevo patrimonio cultural y “La Colina”, es el único centro en el Municipio Regla que logra beneficiar a varios grupos etarios y a las familias,

con inclusión.

La articulación entre personas, organizaciones e instituciones en los nuevos servicios creados favorece la sostenibilidad de los proyectos socioculturales, aunque aún no se explotan estos servicios a plena capacidad por las autoridades locales. Igualmente se desarrollan actividades culturales y gastronómicas para la población reglana con aceptación.

Alineamiento desde el Compromiso y la participación de los donantes

Grado de consecución. Total

Durante el proyecto se ha mantenido una comunicación muy fluida entre los donantes: MPDL, FAMSI y UE. Se reconoce el trabajo de coordinación de MPDL implicando a todos en el seguimiento al Proyecto más allá de lo asumido financieramente. Los mecanismos de comunicación y seguimiento al Proyecto (el correo electrónico como canal oficial y WhatsApp para ventilar temas de respuesta rápida) han respetado las normativas establecidas y los códigos de comunicación y visibilidad de cada donante. Considerando los 3 años de pandemia, se recurrió a reuniones virtuales periódicas. Las visitas de seguimiento se concentraron en la etapa inicial y final del Proyecto

MPDL, como líder del Proyecto, ha sido muy flexible adaptando el cronograma a las circunstancias de los años del proyecto, especialmente en la etapa de la pandemia. Su participación es superior a la prevista en la matriz de intervención del Proyecto, asumiendo responsabilidades de otras instituciones locales. Esto ha sido imprescindible para poder ejecutar y desarrollar las actividades previstas.

El equipo de MPDL en Cuba ha desarrollado varias actividades de sensibilización en Regla afines a sus objetivos de promoción de una Cultura de Paz y en sintonía con el Proyecto. Entre ellas están las realizadas por el Día de la No violencia hacia las mujeres y las niñas y la celebración del Día Internacional de la mujer con la participación de más de 200 niños, niñas y adolescentes. El equipo de FAMSI se destaca por la organización de las misiones técnicas a Andalucía y las visitas de cooperación en la etapa final del proyecto a Regla.

La participación de los donantes ha sido amplia, involucrando a personas de sus organizaciones y socios en diferentes momentos del proyecto. Los donantes han apoyado al Proyecto tanto a nivel político como técnico.

Armonización con los aportes y relación con los donantes

Grado de consecución. Total

El Gobierno de La Habana y del Municipio Regla reconocen a los donantes como aliados para la cooperación en acciones que favorecen el mejoramiento de las condiciones socioculturales del territorio. Destacan el seguimiento permanente de los donantes a la ejecución del Proyecto, así como el compromiso asumido por la coordinación de MPDL, garantizando las sinergias y articulación de todas las partes.

Para los donantes existe la percepción de que MPDL hizo más de lo que le tocaba. Los actores locales reconocen su implicación durante la ejecución de todas las acciones del Proyecto. En ocasiones fue mayor su liderazgo que el del Gobierno local (provincial y municipal), asumiendo en múltiples ocasiones responsabilidad en procesos que correspondía a las autoridades del territorio implicado. Para los actores locales, MPDL fue un donante acompañante y valoran esto como un aporte al proceso.

El equipo evaluador pudo constatar, a partir de la información recopilada, que hay un alto reconocimiento a la labor de MPDL por la población del territorio que se involucró al Proyecto. El esfuerzo desplegado para la consecución de los objetivos del Proyecto fue más allá de su responsabilidad técnica y política. Se destaca la perseverancia de MPDL con el Proyecto en circunstancias donde los gobiernos de la provincia y el municipio presentaron cambio de funcionarios y desatención a la cooperación.

El intercambio de experiencias en gestión de proyectos socioculturales, entre grupos destinatarios, autoridades y organizaciones locales y donantes, es un referente para futuras colaboraciones y hermanamientos comunitarios internacionales.

Pertinencia y adecuación al contexto vinculándose con políticas públicas de apoyo al desarrollo territorial

Grado de consecución. Total

El Proyecto se orienta al desarrollo territorial con una perspectiva de Cultura de Paz fortaleciendo las capacidades socioculturales para la creación de bienes y servicios, lo cual constituye una propuesta innovadora y pertinente para este Municipio. En un contexto cubano de profunda crisis socioeconómica, no todos los territorios tienen las mismas posibilidades para enfrentarlas, específicamente Regla es uno de los más desfavorecidos en términos de desarrollo y las oportunidades. Este Proyecto permitió impulsar proyectos socioculturales, existentes y nuevos, en espacios de actuación comunitarios y educativos. Se destaca en la ejecución del proyecto el impulso a la incorporación de las mujeres y los jóvenes con una perspectiva de género y cuidado ambiental.

El Proyecto, bajo los años de la pandemia Covid 19, se demoró en iniciar las acciones

respetando las medidas sanitarias del país, posteriormente adecuó las acciones a las restricciones de movilidad y la coordinación del Proyecto mantuvo flexibilidad y creatividad. Las acciones previstas para la consecución de los objetivos se desarrollaron en diversas líneas de trabajo entre los TTOO TTRR y TTDD implicados en el Proyecto, en concordancia con el contexto socio-económico del territorio.

Además del impacto negativo de la pandemia sobre el Proyecto, también están el recrudecimiento de las medidas económicas y comerciales del Gobierno estadounidense contra Cuba, y el Ordenamiento monetario en 2022 que cambió la dinámica financiera y cambiaria en curso hasta esa fecha.

Posterior a la pandemia, el Proyecto se suma a los impulsos dados por el Gobierno Central a través de políticas públicas a las Estrategias de desarrollo local. Sin embargo, en el Municipio Regla estas políticas no siempre se articulan coherentemente con las necesidades e intereses de la población afectando el despliegue más efectivo de las acciones del Proyecto en la comunidad.

Durante la realización del Proyecto en Cuba se inicia un amplio proceso legislativo con la aprobación de una nueva Constitución en 2019. De las nuevas políticas aprobadas se reconocen con mayor impacto en el municipio: Ley de organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal, 2022; Decreto Ley Para la gestión estratégica del desarrollo territorial, 2021; Código de las familias, 2022; Decreto Presidencial. Programa para el adelanto de la Mujer, 2021, Estrategia de prevención y atención a la violencia basada en género 2021; Ley general de protección al patrimonio cultural y natural, 2022; Decreto Ley del enfrentamiento al cambio climático, 2023; Programa integral de niñez, adolescencia y juventudes, 2024.

Estas políticas han favorecido a los actores locales vinculados al Proyecto dándole a los mismos un marco legal más amplio y la posibilidad de exigirle a las autoridades e instituciones locales el cumplimiento de sus responsabilidades hacia la comunidad. También, para el Proyecto, se reafirma su capacidad de incidencia sobre el territorio, al coincidir sus objetivos previstos con el interés gubernamental de hacer efectivas las políticas públicas vinculadas a las desigualdades sociales, la protección del medio ambiente, la violencia sobre mujeres y niñas y la atención a las juventudes.

En el proceso de realización del Proyecto se ampliaron los conocimientos sobre los objetivos de la Nueva Agenda urbana 2036, de conformidad con el eje 6 del Plan Nacional de Desarrollo cubano orientado al desarrollo humano con equidad y justicia social. Según el papel asignado a los Gobiernos locales para la modernización de la administración y gestión municipal, se orienta los Objetivos dirigidos a resolver necesidades de la población. Es poco frecuente encontrar en las Estrategias de desarrollo locales una mirada desde el arte y la cultura como

dinamizadores del tejido socioeconómico, esto afianza el gran impacto del Proyecto potenciando 9 proyectos socioculturales y un gran Centro cultural en Regla.

Según refieren las autoridades del Gobierno de La Habana y los coordinadores de los proyectos socioculturales en curso, “este Proyecto priorizó soluciones desde la dimensión social y físico-espacial, contribuyendo a mejorar las condiciones para que la urbanización tenga una visión cultural y patrimonial”.

Los talleres formativos ampliaron los conocimientos sobre los objetivos de la Nueva Agenda Urbana y para quienes participaron, “fue un proceso formativo que nos puso a pensar en que el desarrollo local es imposible sin el vínculo con la comunidad de manera participativa”. Los aportes más destacados se vinculan a los ejes de desarrollo de infraestructura tecnológica, movilidad y prevención de los riesgos por el impacto ambiental, según se aprecia por los actores locales y la población. El uso de las nuevas tecnologías aportó a infantes y adolescentes abrirse a un mundo desconocido y de poco acceso, aspecto alineado a la política cubana de socialización de los recursos informáticos y modernización de la infraestructura tecnológica en Cuba.

El desarrollo del área de nuevas tecnologías del Centro Sociocultural “La Colina” responde a intereses acumulados y no cubiertos dentro de la comunidad. El Laboratorio de Nuevas Tecnologías se ha ampliado a otros municipios con Talleres de robótica y creando sus propios productos tecnológicos como Robot AuveBot con marca reconocida en la Oficina Nacional de Patentes (OSPI). Existe el interés y la posibilidad de que algunos de los proyectos apoyados con recursos puedan extenderse a escuelas con programas educativos y hacia los centros laborales del municipio a fin de ampliar su incidencia y sostenibilidad (Ej. “La robótica en la comunidad”, “Velocuba”, “Centro Bahía”).

Eficacia según la relación entre objetivos propuestos y resultados alcanzados

Grado de consecución. Total

Los TTDD, TTRR y TTOO consideran alcanzados los resultados según indicadores propuestos en el Proyecto, con aportes importantes al territorio. Destacan el gran esfuerzo desplegado de todas las partes involucradas atendiendo a los inconvenientes presentados por los permanentes cambios del contexto, la fluctuación de las autoridades locales y la demora en la construcción del Centro Sociocultural.

El Proyecto, siguiendo la Matriz de Marco Lógico, alcanzo eficacia en la realización de su objetivo específico y sus indicadores asociados: Puestas en marcha 9 iniciativas socioculturales

promovidas por la OSC y AALL, con gran impacto en Regla; Participación de un gran número de personas, con protagonismo de mujeres, aunque hubo afectaciones para el crecimiento de personas asociadas a las OSC, debido al éxodo migratorio, la inestabilidad laboral del personal y la desvalorización salarial en el sector estatal. Sin embargo, la evaluación corrobora que se logra la inmersión de estas OSC en el desarrollo y compromiso con las acciones del Proyecto.

Las cuatro instituciones municipales que el Proyecto se propuso fortalecer, mantuvieron prestación de servicios a sus usuarios con iniciativas propias para mitigar el daño que produce las malas condiciones de los locales, y extendieron sus actividades a la comunidad con temas novedosos para las agendas de trabajo de estas instituciones como: Cultura de paz, Resolución de conflictos e Inclusión social, todos ellos vinculados a los objetivos del Proyecto.

De acuerdo al análisis del equipo evaluador, en correspondencia con la información recopilada, los intercambios y las visitas realizadas, se considera la relación entre los objetivos propuestos y los resultados finales alcanzados, en los grados de eficacia del Proyecto siguientes:

□ Resultado 1: Fortalecidas las capacidades de gestión con enfoque de derechos de las OSC y las AL del Municipio de Municipio Regla. MEDIO con tendencia ALTO

El Proyecto desplegó un amplio proceso formativo en el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las OSC y otros actores locales lo cual se evidencia en la puesta en marcha de 9 proyectos socioculturales locales en un territorio con grandes carencias de estas iniciativas y alejado de los centros urbanos más dinámicos de la Capital del país. Se destaca en este resultado los intercambios internacionales los cuales aportaron visiones técnicas y experiencias sobre el modelo de colaboración y gestión público-privado, la creación de alianzas entre las administraciones locales y empresas para favorecer los procesos de innovación y el uso de tecnologías para la creación de nuevos espacios estimulando a emprendedores individuales y a entidades públicas a participar de iniciativas.

Este proceso de impulso a la autogestión local concebida en los objetivos del Proyecto no alcanzó las expectativas levantadas en los procesos formativos por dos razones fundamentales: 1. Los sucesivos cambios de funcionarios responsables ante el Proyecto como TTOO y 2. la alta migración de personas capacitadas y vinculadas a los proyectos socioculturales entre 2020 y 2023 como TTDD. Estas causas han impactado, además, en la articulación entre los proyectos sociocomunitario y el Gobierno de Regla. Aunque en la Estrategia de Desarrollo Local de Regla se plantea entre sus líneas estratégicas el reconocimiento y la preservación de los valores históricos (materiales o inmateriales) como recurso endógeno fundamental del territorio para su desarrollo, ninguno de los proyectos socioculturales se reconoce involucrado a ella.

Este resultado, vinculado a la intervención de las OSC del Proyecto en la gestión del

desarrollo en el territorio con enfoque de derechos, se logra aun cuando los proyectos socioculturales seleccionados, al finalizar el proyecto, no alcanzan una sostenibilidad propia desplegando acciones que garantizan su empoderamiento económico y autonomía total.

□ Resultado 2: Funcionando el CSc “La Colina”, con mecanismos innovadores de gestión participativa. BAJO con tendencia MEDIO

El éxito mayor del Proyecto fue la puesta en marcha de los 9 proyectos socioculturales, los cuales contribuyen a dar solución a problemáticas del municipio de manera participativa y novedosa, con un enfoque de equidad, justicia social y cultura de paz. Dichos proyectos participaron en diversas categorías de intervención, entre las que se encuentran: el desarrollo cultural y libre acceso de la población a servicios culturales; la protección de áreas del Municipio Regla contra la degradación, la gestión sostenible de sus recursos naturales y la lucha contra el cambio climático; la promoción de los derechos de las mujeres y eliminación de la violencia de género; la creación de espacios y/o acciones que contribuyeran a aumentar el acceso de las personas con discapacidad al empleo, la formación especializada, el deporte y la cultura; y el reconocimiento de los derechos de las personas LGBTIQ+ y a su inclusión en el seno de la comunidad.

Las coordinaciones de estos proyectos se convirtieron en Gestores de iniciativas comunitarias y se mantienen promoviendo acciones en centros educativos de enseñanza primaria y media. Se pudo observar, por el equipo evaluador, la aceptación de la comunidad a participar en estas acciones y el respeto a sus promotores.

El esfuerzo mayor del Proyecto estuvo en la ejecución e inauguración el Centro Sociocultural “La Colina” en medio de tantas complejidades del contexto cubano e internacional.

La apuesta sociocultural del Proyecto estuvo asociada a las potencialidades del Municipio de Regla para convertir sus tradiciones culturales y patrimoniales en agentes del desarrollo económico. Sin embargo, este rasgo identitario particular no se aprecia, ni se aprovecha suficientemente por las autoridades locales, lo cual afecta considerablemente la puesta en marcha de “La Colina” como un espacio atractivo culturalmente, que al mismo tiempo aporte a la economía del Municipio. El lugar y diseño escogido para la creación del CSC “La Colina” fue consensuado con la comunidad y reúne condiciones materiales y ambientales para el disfrute, pero su paulatina puesta en marcha y funcionamiento es inestable por cuestiones logísticas y administrativas.

El proyecto de desarrollo local CSC “La Colina” tendrá una coordinación integral sociocultural liderada por un consejo técnico asesor. El Plan de Gestión participativa, aportado por el Proyecto, como nuevo mecanismo de gestión de la política cultural del municipio de Regla,

se concreta en las potencialidades del CSC La Colina. Actualmente el CSC La Colina está en fase inicial, con limitaciones de gestión y alianzas con las autoridades locales para garantizar las condiciones necesarias de su uso para el disfrute de la población. A consideración del equipo evaluador, la gestión del CSC La Colina y su sostenibilidad depende de la capacidad e interés de las autoridades locales en mantener el propósito del centro sociocultural.

□ Resultado 3: Promovidas actitudes y prácticas para la inclusión social de colectivos vulnerables, a través de la educación para la ciudadanía y la comunicación social en el CSc “La Colina” y centros educativos del municipio de Municipio Regla. ALTO

Este resultado fue más allá de los objetivos propuestos y despertó el interés de diversos actores locales en la descentralización de la gestión del gobierno local, además, creó conciencia en las personas con evidencias palpables de que el territorio avanza en la medida que avance la gestión comunitaria bajo una cultura de paz, equidad de género y cuidado del medio ambiente. Para las personas, estudiantes y proyectos socioculturales apoyados por la colaboración internacional lo aprendido en los marcos de la realización del Proyecto deja muchos aprendizajes para la solución de conflictos en la comunidad, la inclusión de personas y colectivos discriminados y marginados y la protección del medio ambiente con una educación ecológica en niñas y niños.

En todos los espacios y actividades del proyecto las personas se sintieron seguras, respetadas y en un clima de cohesión propicio para el trabajo sociocultural en la comunidad. Las personas se apropiaron de herramientas de educación popular para la participación y las luchas contra toda manifestación de violencias y desigualdades.

Un aporte importante es la elaboración de un Plan de Comunicación comunitaria sobre Cultura de Paz para el municipio de Regla, el cual constituye un instrumento innovador para la gestión del desarrollo local.

Eficiencia en el uso del presupuesto y recursos asignados en relación a lo planificado y las transformaciones

Grado de consecución. Parcial

Se constata por el equipo evaluador el seguimiento permanente por parte de MPDL a las acciones previstas del Proyecto, a través de los mecanismos de control y monitoreo establecidos. Los recursos adquiridos para apoyar y desarrollar los proyectos socioculturales locales se recibieron y pusieron en uso a pesar de las trabas burocráticas, las demoras de importación y las dificultades técnicas y tecnológicas para completar su puesta en marcha (algunas partes y piezas no se completaron y todavía algunos proyectos están esperando para

compatibilizar las características tecnológicas).

La transferencia de los recursos se realizó según lo firmado en los TDR y su control es responsabilidad del Gobierno de Regla. Según refirió el Intendente al equipo evaluador, este proceso se ejecutó de acuerdo a lo establecido en Resolución 60 de la Contraloría General de la República y todos los recursos están concebidos contablemente como activos fijos tangibles, entregados a sus responsables como medios básicos de sus instituciones. Las instituciones municipales relacionadas directamente al Proyecto, Dirección de Cultura y Deporte, reconocen tener responsabilidad financiera y material sobre lo asignado en presupuesto y recursos. No obstante, el control y la fiscalización de los recursos una vez entregado al Gobierno Municipal se dispersa y no hay constancia para el equipo evaluador, más allá de las entrevistas, sobre los mecanismos utilizados por las autoridades locales para asegurar su uso por las/los beneficiarios y darle seguimiento a la gestión adecuada de los recursos del Proyecto.

En general, la ejecución del presupuesto estuvo grandemente afectada por el ordenamiento monetario que eliminó el CUC e impactó en la base oficial cambiaria prevista originalmente. A esto se suma la inflación creciente en el país y el mercado informal que le acompaña. Durante los tres últimos años del Proyecto se funciona en el país con tres tasas de cambio oficiales y diferentes regulaciones financieras según el espacio de actividad económica: presupuestada, empresarial estatal y privada/cooperativa. También se añade, la crisis energética y sus implicaciones negativas sobre servicios básicos como transporte, construcción de materiales, agua, alumbrado público. Esta situación afectó considerablemente el proceso de trabajo constructivo del CSC “La Colina”, con limitación y arribo de recursos asignados. Esto complejizó los tiempos programados para la ejecución del período constructivo y la correspondiente planeación y contratación de equipo de trabajo para la ejecución de la obra constructiva.

Para todos los proyectos locales el uso de los recursos asignados ha permitido extender su trabajo sociocultural y tener nuevas iniciativas incorporando a más personas. La preocupación fundamental está asociada a la depreciación y mantenimiento de todos los recursos recibidos para lo cual no hay prevista ninguna acción que garantice extender su vida útil.

Actualmente no se conoce un plan para el sostenimiento y autonomía de los proyectos socioculturales.

Para la puesta en marcha del CSC “La Colina” se elaboró un Plan de gestión con metodología participativa que involucró a muchas personas. Posteriormente, este Plan se convirtió en el Proyecto de Desarrollo Local (PDL) “La Colina” con la intención de asegurar su sostenibilidad y que el espacio no solo se mantenga, sino que crezca y evolucione, con un uso constante y creativo de sus instalaciones. Este cambio se concibió siguiendo las nuevas políticas

públicas orientada a la articulación de actores locales con las diversas formas de propiedad y gestión económica a nivel territorial, lo cual fue un salto cualitativo en la eficiencia del Proyecto según lo planificado inicialmente.

Participación y apropiación de los actores y personas implicadas

Grado de consecución. Total

Los titulares de derechos, responsabilidad y obligación han tenido diferentes formas de participación en las diversas fases del proyecto. MPDL tuvo un papel central en la formulación y seguimiento de la ejecución del proyecto, asumiendo tareas y retos relacionados con la gestión. En este aspecto se pudo constatar, por el equipo evaluador, la falta de gestión desde el Gobierno local para favorecer la articulación de los proyectos dentro de la Estrategia de Desarrollo Local del municipio. Aunque se crearon capacidades en los proyectos socioculturales y las instituciones públicas, generándose nuevos servicios que permitieron aumentar y enriquecer la oferta cultural del territorio, no se aprovechan las capacidades creadas ni las experiencias aportadas por las organizaciones socias para la consolidación de iniciativas socioculturales y las articulaciones de ellas.

Las inclusiones, sinergias y articulaciones efectivas entre la gran diversidad de actores y personas implicadas es un mérito a multiplicar en otras acciones y destacar como una buena práctica de la ejecución en el Proyecto.

El papel articulador del MPDL como titular de obligación del proyecto logro armar sinergias y vínculos entre los actores de derecho y de responsabilidad del proyecto, permitiendo sostener y ampliar a lo largo del proceso la participación de las personas en actividades en el territorio, generando corresponsabilidad y protagonismo de los actores.

La participación comienza desde el proceso de formación de capacidades propiciando la inclusión entre personas que no siempre se encuentran para trabajar en el espacio local. La formación permitió asociarse para hacer cosas nuevas, dando herramientas de las cuales se apropiaron las personas, presentando luego proyectos socioculturales como iniciativas de gestión cultural para el territorio. Los talleres impartidos por especialistas de CIERIC, el Centro Félix Varela, el Centro Memorial Martin Luther King, con enfoques y metodologías participativas y de educación popular fueron un aspecto clave en el diseño de procesos dinámicos.

Una de las capacidades más desarrolladas en el proceso y la cual se enfatiza como valor apropiado es la creatividad para propiciar la participación, aportando desde lo lúdico y vivencial a la apropiación de contenidos esenciales para el Proyecto. Los contenidos sobre Cultura de Paz, género, igualdad, equidad, justicia social, fueron bien recibidos por la comunidad y dejaron resonancia a través de: Murales contra la violencia de género; Charlas sobre educación sexual,

género, diversidad cultural y VIH, 4 Cápsulas audiovisuales de Cultura de Paz; Siembra de árboles en Parque la Colina con niños de la escuela primaria de la comunidad

Desde la percepción de los TTDD y los propios proyectos socioculturales, durante todo el proceso evaluativo se pudo constatar, que la implementación del Proyecto ha fortalecido la participación de los actores y los vínculos entre ellos. También, reconocen que a través del Proyecto han podido acceder y dialogar con las autoridades locales proponiendo iniciativas socioculturales, las cuales están pendientes de evaluar por el Consejo de la Administración Municipal. Sin embargo, sigue siendo un desafío la articulación más eficiente y sostenida entre los proyectos socioculturales locales, para que sean incorporados como un objetivo específico de la Estrategia de Desarrollo Local de Regla.

De igual modo, las relaciones y redes que se tejen en espacios donde se promueve la inclusión la articulación, fortalece los intercambios entre proyectos y grupos en la búsqueda de soluciones colectivas, la autoestima grupal y la resolución de problemas. La participación y la articulación también permiten reconocerse y construir rutas que aporten colectivamente al desarrollo municipal. Todo ello en aras de colocar de manera cooperada, innovadora y eficaz acciones en pos del desarrollo sociocultural del municipio que incluyan a La Colina como espacio de confluencias y nuevas propuestas

En el taller de validación el equipo evaluado constató, ante la poca participación de los titulares convocados, la necesidad de insistir en el trabajo de articulación para reanimar los lazos contruidos en el despliegue del Proyecto.

Igualdad de género y atención a las desigualdades

Grado de consecución. Total

El proceso formativo del Proyecto aseguró las bases metodológicas para la comprensión de la necesidad de atender las desigualdades desde la Cultura de Paz. Atendiendo especialmente las desigualdades de género en el territorio que se manifiestan en incremento de violencia, alcoholismo, indisciplina social e ilegalidades, según refieren los TTDD, las acciones educativas del Proyecto, sensibilizaron sobre la perspectiva de género a diferentes grupos etarios y sociocomunitarios. También, se destaca el uso de audiovisuales para divulgar el trabajo sociocultural con perspectiva de género, en esto se destacan los diferentes productos comunicativos elaborados con la productora cubana de audiovisuales Wuajiros Films.

Los TTDD y TTOO reconocen que los talleres formativos ayudaron a concientizar sobre género, inclusión social y protección del medioambiente y se pudo constatar en el proceso

evaluativo que hay interés en mantener este trabajo pues en poco tiempo se apreciaron los resultados en los jóvenes, así refieren las Directoras de la Banda de Música y del Preuniversitario: “Pasados 6 meses de la formación se veía como los muchachos y muchachas reconocían los estereotipos, y elaboraban mensajes sobre la no violencia”. La creación de la Banda de música de mujeres se destaca como una acción para visibilizar el tema de las desigualdades de género y además es de beneficio a la comunidad, la Banda es invitada a participar en actividades y se aprovecha para hablar de los derechos de las mujeres.

Aunque en el municipio persisten desigualdades de género, según los actores locales los valores del Proyecto sentaron un referente para replicar en otros espacios. En este sentido, se valora positivamente la Jornada “Arte y discapacidad” que inculcó valores inclusivos hacia las mujeres discapacitadas, reconociendo su liderazgo.

Cuando se refieren a las brechas, los actores locales consideran que el Proyecto apostó por la participación de las mujeres y los discapacitados, pero todavía hay sobrecarga en temas de cuidados y no siempre se respeta la inclusión de los discapacitados. Se mantienen prejuicios por identidad de género y sexual, temas que se propone como capacitación futura.

Gobernabilidad desde el fortalecimiento a la gestión de las administraciones locales

Grado de consecución. Parcial

El equipo evaluador tomo como referencia para evaluar este criterio los siguientes elementos: capacidad del Gobierno de Regla para tomar decisiones con legitimidad y autoridad; atención a necesidades de la ciudadanía y la gestión de recursos para promover el desarrollo.

Estos elementos tienen su contexto en el cambio significativo que se produce en el país con la entrada en vigor de la Ley 139/2020 que modifica radicalmente la Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal y luego, el Decreto 23/2021 para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial. Con este nuevo marco jurídico se descentraliza la gestión del desarrollo de la provincia hacia los municipios. Sin embargo, este cambio de políticas, en términos de gobernanza local, se realizó sin una preparación técnico-cultural de las personas que en los territorios asumían nuevas tareas por decreto, sin experiencias previas.

En la formulación de los TDR del proyecto es el Gobierno Provincial de La Habana la entidad social encargada del Proyecto, con funciones de facilitación para la obtención de avales, autorizaciones, y permisos, realizando también, las gestiones organizativas y administrativas requeridas para el cumplimiento y el desarrollo de las actividades programadas. Estas funciones

se mantienen hasta 2022 que entra el Consejo de Administración Municipal de Regla a ser un actor clave en el Proyecto. En correspondencia con este proceso de descentralización, el Gobierno de Regla fue asumiendo las funciones de TTOO en la ejecución del proyecto. En los informes de seguimiento de MPDL se señala la voluntad del Gobierno Regla para asumir el Proyecto y su constante apoyo y seguimiento a las acciones

En esta evaluación de cierre del Proyecto constatamos la desconexión del Gobierno provincial de La Habana del Proyecto al pasarle las responsabilidades de TTOO al Gobierno municipal de Regla. Además, se pudo verificar que los funcionarios provinciales que participaron en la apertura y en los intercambios técnicos internacionales del Proyecto ya no están en sus cargos. A las limitaciones por la crisis económica cubana para agilizar la llegada de los recursos, se sumaron lentitudes y burocracias por parte del Gobierno a nivel provincial y municipal, así como de las entidades importadoras.

Estos inconvenientes del proyecto afectaron, pero no impidieron que el proyecto dinamizara el tejido sociocultural del municipio de Regla potenciando la inclusión social de colectivos vulnerables promoviendo la colaboración interinstitucional (Gobierno, Donantes, OSC y Actores locales) y se obtuvieran buenos resultados. Las herramientas aportadas en el proceso formativo y los proyectos socioculturales impulsados por el Proyecto son catalizadores de gobernabilidad. De acuerdo al cuarto informe de seguimiento, se registra por el Gobierno municipal en el transcurso del proyecto un mínimo incremento de socios en las OSC, porque solo en tres de ellas crecieron en el número de socios: Las brigadas de instructores de arte, los promotores culturales y la FMC. Algunas causas estuvieron en las limitaciones energéticas y constructivas de algunos espacios que acogen los proyectos, limitando los servicios y las condiciones de participación. Este Proyecto se destaca por mantener la inclusión y la participación en cada acción, desde los espacios formativos, la articulación de actores para la coordinación de las actividades siguiendo el objetivo general y específico del proyecto. En esa dirección se realizaron los talleres de consulta pública para el diseño arquitectónico del CSC “La Colina” donde participaron decisores locales y beneficiarios. Esta experiencia participativa elevó el interés por el Proyecto. En este sentido, se reconoce por las autoridades territoriales el desarrollo de capacidades para los funcionarios y decisores del gobierno local es cuestiones como: inclusión social, atención a las desigualdades de género, Cultura de Paz, cuidado y protección del medio ambiente. Se destaca el desarrollo de capacidades que estimulan la iniciativa en el desarrollo local. Se refiere como ejemplo, los aportes colectivos a la elaboración de las ideas sobre el Centro Sociocultural “La Colina”.

Se destaca la capacitación a personas que posteriormente se incorporaron al trabajo del CAM, por ejemplo: la Directora Municipal de Desarrollo Territorial y las Directoras del Museo y de la Biblioteca municipales.

El Intendente del CAM de Municipio Regla explicó que el Gobierno municipal se ha implicado en diferentes momentos del Proyecto, acompañando el proceso constructivo del Centro Sociocultural y otras acciones de mantenimiento, a pesar de que el presupuesto municipal no cubre las principales necesidades de la población. Explicó el Intendente que la fluctuación de la fuerza de trabajo y la carencia de combustible paralizó por momentos las acciones de rehabilitación constructiva “a pesar de estar articulando esfuerzos con diversos actores económicos y sociales del municipio”.

Para el fortalecimiento de la gobernanza, el Gobierno de Regla reconoce la importancia de la inclusión de actores socioculturales en la Estrategia de desarrollo destacándose los proyectos de Francisco Valle (Robótica en la Comunidad), del artista Felipe Dulzayde (del Centro Bahía), “preparando contenidos y actividades coherentes, con propuestas diversas y para todos los públicos”.

Para los TTOO y TTDD es de vital importancia la continuidad de los Proyectos de colaboración internacional en el fortalecimiento de la gobernanza y reconocen su papel en estos procesos, aunque las demandas y urgencias cotidianas que tienen son otras y no le permiten ocuparse como corresponde según los TDR.

El esfuerzo desplegado por el Proyecto para el fortalecimiento de las capacidades para la gestión y la gobernabilidad de las administraciones locales (Provincial y Municipal) fue su reto mayor. El proyecto con sus acciones logro algunos resultados vinculados a: incremento de los niveles de participación ciudadana en áreas del arte y la cultura; la creación y el mejoramiento de servicios socioculturales comunitarios; la inclusión y la educación en el respeto a los derechos de todas las personas con Cultura de paz y las rendiciones de cuenta del uso de los recursos en función de los resultados planificados.

Sostenibilidad de las acciones para que los cambios en la calidad de vida de las personas se mantengan a mediano plazo

Grado de consecución. Parcial

Todas las partes involucradas manifiestan preocupación con la sostenibilidad del Proyecto y proponen la urgencia de mecanismos de gestión económicas alternativos desde una lógica propia del territorio. Existe consenso en que este Proyecto no está cerrado, “cada día

crece, se fortalece, se enriquece y gana el aprecio de la población”.

Según los criterios evaluados es importante para la sostenibilidad del proyecto la incorporación de las buenas prácticas de las acciones realizadas que movilizan creatividad y esfuerzos múltiples para la incorporación de nuevas actividades que no estaban previstas y que han enriquecido los resultados alcanzados.

En el proceso de evaluación se evidencia el alcance positivo del Plan de Comunicación comunitaria sobre Cultura de Paz y el impacto de la “Guía práctica para facilitar e implementar la concertación multiactoral en procesos de gestión local que promueven Cultura de Paz en el Municipio de Municipio Regla”, ambos instrumentos favorecen acciones para la continuidad de procesos inclusivos y de articulación público-privado.

En las entrevistas se constata, que existen capacidades creadas en los procesos formativos para continuar fortaleciendo y consolidando diversas líneas de trabajo impulsadas como: Cultura de Paz, respeto a las diversidades, protección a la naturaleza y el patrimonio local. También, se señala como un aporte del Proyecto a la sostenibilidad de las acciones el cambio en la calidad de vida de quienes participan en ellos, “pues el enriquecimiento cultural es parte importante del desarrollo de la persona y la localidad.

Se confirma en la evaluación que existen condiciones de posibilidad para que perduren los resultados alcanzados considerando la aprobación de nuevas políticas públicas a su favor, la posibilidad de contar con infraestructuras creadas y equipadas, y las sinergias generadas entre los proyectos y experiencias. Estos aspectos constituyen, además, base para la sostenibilidad.

Gráficos según análisis de información

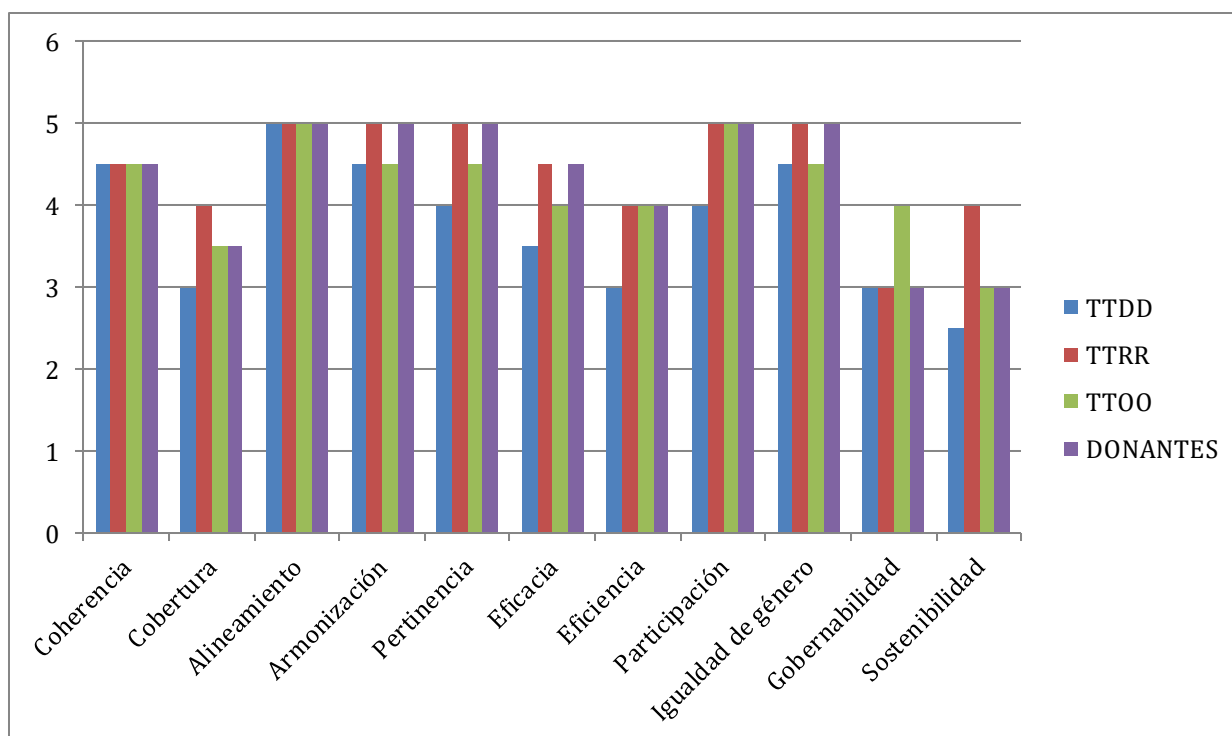
A fin de comunicar los hallazgos más significativos en el proceso de la evaluación, el equipo evaluador elaboró gráficos analíticos, que representan de manera visual la interpretación y comparación de los datos. Los gráficos analíticos facilitan atender los matices de las relaciones entre todos los Titulares y con los Donantes, muestran patrones de tendencias que pueden resultar de compleja comprensión en el texto y exponen visualmente criterios valorativos diferentes que se presentarán como resultados de la evaluación.

Con un diseño sencillo, se utilizan gráficos de barras con rangos evaluativos poco complejos para el entendimiento, sin necesidad de explicaciones técnicas. Los gráficos son:

1. Gráfico integral según análisis de los criterios evaluativos.
2. Gráfico de evaluación del cumplimiento de los objetivos del Proyecto según los Titulares de Derechos (TTDD)

3. Gráfico de correspondencia entre los valores promovidos en el Proyecto y las necesidades del territorio
4. Gráfico valorativo sobre proceso formativo y creación de capacidades.

1. Gráfico integral según análisis de los criterios evaluativos

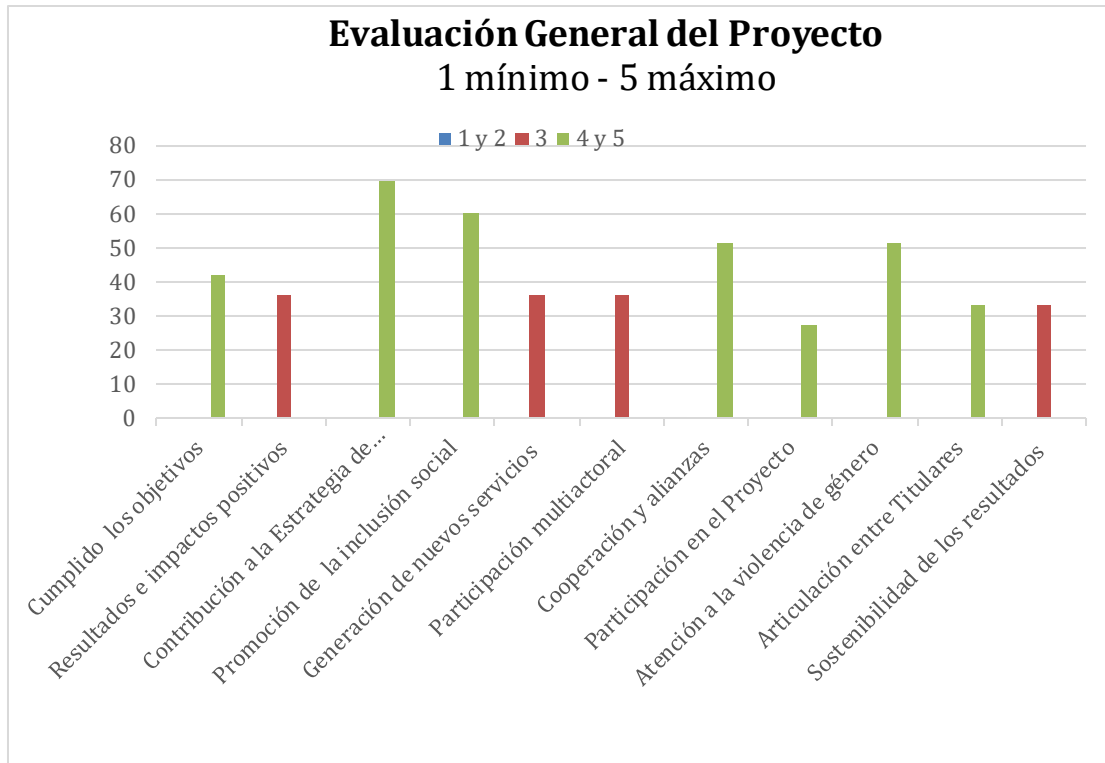


Este gráfico expone la valoración integral realizada por el equipo evaluador, distinguiendo las respuestas emitidas por los TTDD, TTRR, TTOO y Donantes. Se puede apreciar con más claridad el alcance de los resultados de Proyecto según los criterios evaluativo, así como aspectos comunes y diferentes en la valoración de Titulares y Donantes. Se aprecia en el gráfico la alta valoración de todas las partes involucradas al Proyecto en relación con el cumplimiento de los objetivos y la importancia de los resultados alcanzados. Se destaca particularmente los niveles más altos en alineamiento y armonización, lo que evidencia la importancia de los proyectos de colaboración internacional para apoyar las prioridades del desarrollo local en Cuba. Hay coincidencia en lo valioso que resultan los procesos formativos y de intercambio técnico para el fortalecimiento de capacidades locales. Sin embargo, puede notarse como los TTDD expresan insatisfacciones vinculadas a la organización y gestión del Proyecto por los TTOO, lo cual afectó negativamente su percepción sobre la eficiencia y la eficacia de la intervención.

Además, se observan grandes preocupaciones compartidas en torno a la sostenibilidad futura del Proyecto, lo cual refleja la necesidad de reforzar la articulación institucional, la

governabilidad y los mecanismos participativos inclusivos asegurando la permanencia de los logros más allá de la intervención.

2. Gráfico de evaluación del cumplimiento de los objetivos del Proyecto según los Titulares de Derechos (TTDD)



Este gráfico responde a la evaluación general realizada por los TTDD sobre el cumplimiento de los objetivos del Proyecto en correspondencia con los resultados alcanzados. En una escala de 1-2 (menor), 3 (medio) y 4-5 (mayor), se evaluaron los principales resultados del Proyecto y se puede apreciar como las valoraciones generales están en los rangos más altos (4 y 5).

El 100% de los cuestionarios fueron válidos, y el 52% de las preguntas fueron contestadas por el 42% de los encuestados. Este dato se corresponde con nuevas incorporaciones al Proyecto de muchos de los TTDD encuestados. Estas personas han recibido los beneficios del Proyecto, y aunque no participaron de las acciones iniciales consideran en alto grado la contribución del Proyecto a la estrategia de desarrollo del municipio.

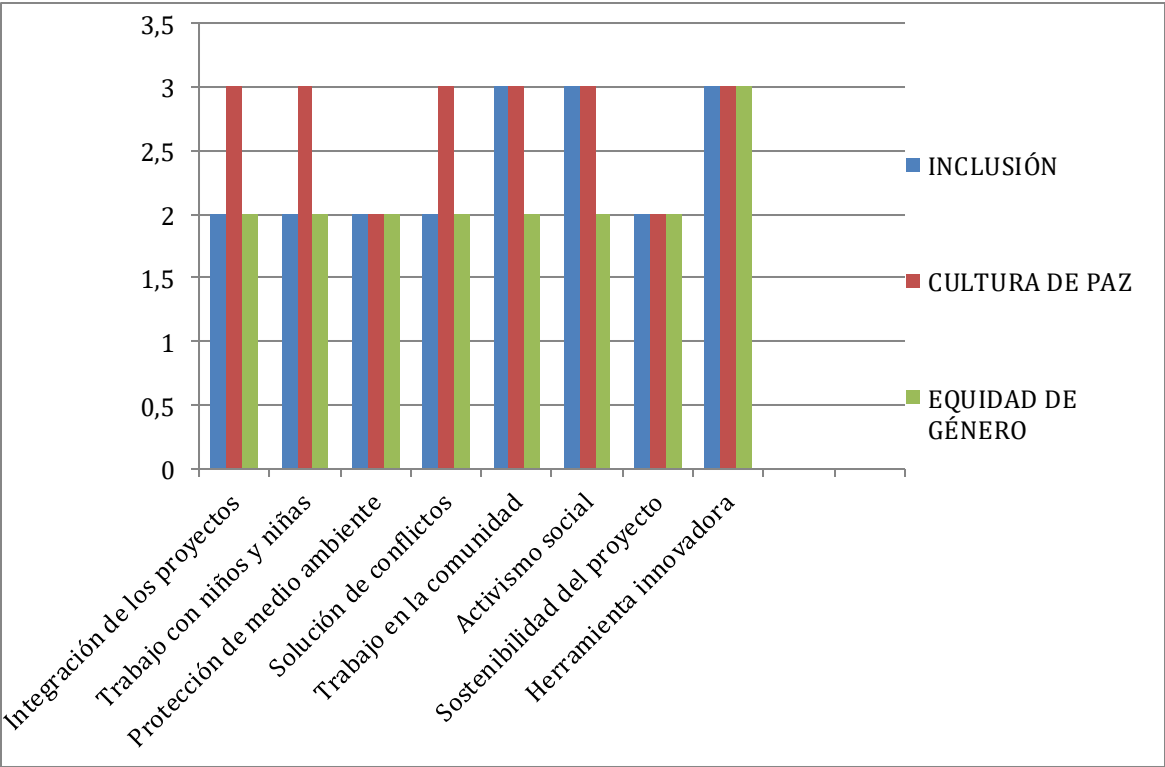
Esto reafirma la coherencia del proyecto desde su formulación y en el desarrollo sucesivo de las acciones. Los criterios evaluados responden a los 13 indicadores propuestos en la MML, alineándose con el compromiso asumido por los TTOO y TTRR. No obstante, resalta el interés de los TTDD de seguir participando de este u otro proyecto de colaboración que estimule la

inclusión de iniciativas socioculturales y artísticas a la visión del desarrollo local. El aspecto más valorado, es precisamente, el esfuerzo educativo y las acciones del Proyecto en función de la inclusión de todas las personas promoviendo actitudes y prácticas de trabajo en equipo, de solidaridad y las alianzas multiactoral.

Se valida como una de las fortalezas encontradas en el desarrollo del Proyecto. los aportes a la conservación y rehabilitación del patrimonio natural y cultural de Regla, avanzando en el desarrollo de una conciencia de no violencia.

Los aspectos donde encontramos menos respuestas están en aquellos que vinculan en acciones conjuntas a los TTOO con los TTDD y ese aspecto repercute en la valoración de los TTDD sobre la sostenibilidad y continuidad del Proyecto. Como explicamos en el análisis de los resultados, aunque el Proyecto se propuso y favoreció la articulación multiactoral para dar continuidad a los resultados alcanzados, una vez concluido el financiamiento, este aún un elemento que requiere más atención por parte de los TTOO considerando las oportunidades que se abrieron para el trabajo colectivo y la cultura acumulada en Regla.

3. Gráfico de correspondencia entre los valores promovidos en el Proyecto y las necesidades del territorio



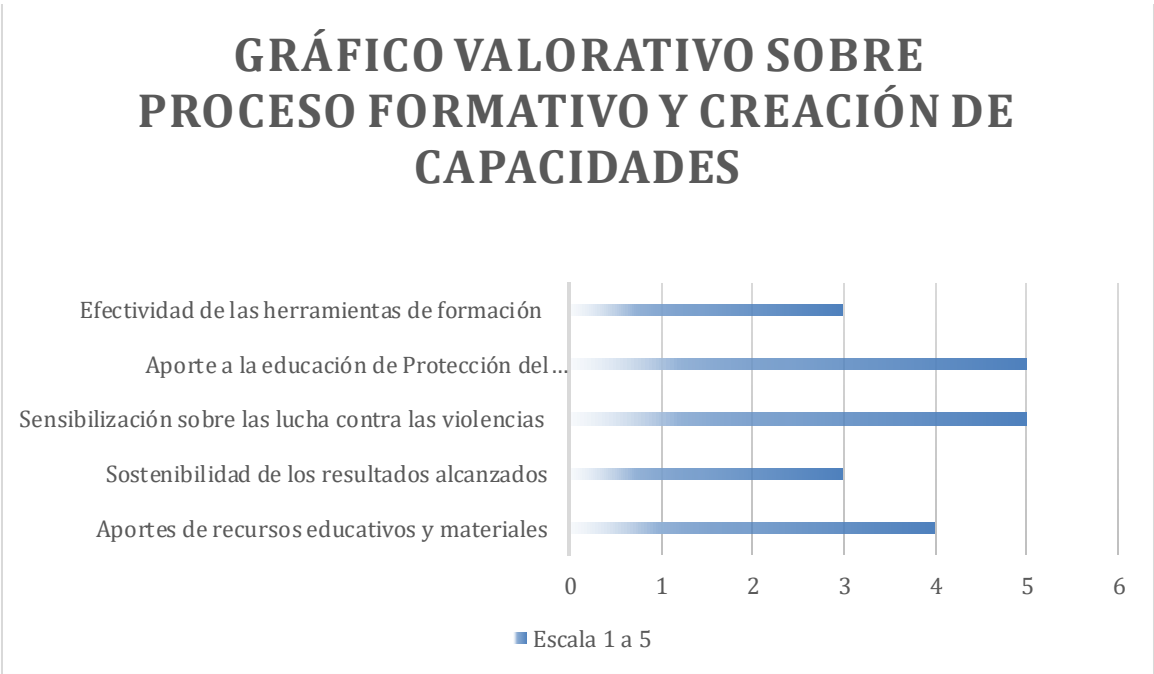
El Gráfico muestra en una escala (1 ninguna, 2 alguna y 3 bastante) la valoración de los TTDD sobre la influencia de los valores promovidos por el Proyecto para cambiar actitudes

vinculadas a las necesidades socioculturales del territorio de Regla. Este aspecto fue el mejor evaluado por todas las partes involucradas al Proyecto.

Se destaca que, de los valores promovidos por el Proyecto, el de mayor correspondencia con las necesidades socioculturales reales del territorio es “Cultura de Paz”, que se vincula con la participación comunitaria en procesos formativos, el trabajo con niños y niñas y la resolución de conflictos en espacios socioculturales.

Se observa, como un aspecto clave, la concientización hacia la cultura ecológica en niños y niñas. La “inclusión social” aparece de forma significativa en el gráfico y se corresponde con logros parciales en indicadores vinculados a la integración multiactoral, el activismo social y la innovación metodológica. De igual forma refuerza la importancia otorgada a la convivencia y la resolución pacífica de tensiones sociales. Finalmente, la “equidad de género” se reconoce como una preocupación importante de la comunidad, y se relaciona con los avances en indicadores de participación de mujeres en espacios de decisión y de sensibilización con enfoque de género, aunque todavía muestra limitaciones en su transversalización en otros ámbitos, como el empresarial y de toma de decisiones. Es significativa el interés por la equidad de género y la inclusión social de personas diversas en los proyectos socioculturales.

4. Gráfico valorativo sobre proceso formativo y creación de capacidades



Por la importancia que se otorga al trabajo de los TTRR en el proceso de formación, se elabora el gráfico que revela las apreciaciones de los mismos sobre el proceso desplegado. El

análisis de las valoraciones realizadas por estas organizaciones implicadas (CIERIC, CIPS y Centro FÉLIX VARELA) en el Proyecto en cuanto a las acciones de formación, sensibilización y aporte de recursos educativos se perciben como efectivas para el fortalecimiento de capacidades de los actores locales. Se considera a la formación como una de las dimensiones que aseguró el involucramiento y las iniciativas durante la intervención, aportando herramientas de gestión de proyectos socioculturales con enfoque de derechos, mecanismos de gestión participativa de la política cultural y la promoción de actitudes y prácticas de Cultura de Paz, Equidad de Género, Diversidad e inclusión social, Desarrollo Humano Sostenible y Atención a las desigualdades.

Mapa procesal de alcance de los resultados del Proyecto

El Mapa procesal destaca aquellos momentos más importantes del Proyecto para las partes involucradas. El Mapa, además, muestra los momentos de mayor coordinación, colaboración e intercambio y comunicación entre los donantes, el gobierno y los actores locales beneficiarios.

Con este Mapa procesal, resultado de la evaluación, se puede dar seguimiento a aquellos valores intangibles que este Proyecto dejó en el territorio de Municipio Regla.

ETAPAS	ACCIONES CLAVES	RESULTADOS	IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD
DIAGNOSTICO	Identificación de necesidades.	Diseño de acciones contextualizadas.	Propuestas de acciones sobre necesidades reales.
FORMACIÓN	Talleres de capacitaciones sobre género, Cultura de Paz, gestión de proyectos.	Involucramiento de actores locales.	Grupo local de actores con proyectos socioculturales.
GESTIÓN	Seguimiento y evaluación al Proyecto.	Interés comunitario por la Participación en el Proyecto; Incorporación de niños y niñas.	Se amplían el alcance del proyecto a otras personas de la comunidad y actores locales.
TRANSFORMACIÓN	Creación de nuevos espacios socioculturales con liderazgos locales	Iniciativas locales	Mejoramiento de condiciones para el trabajo sociocultural con más autonomía.

Conclusiones

Se confirma en la evaluación que existen condiciones de posibilidad tanto en términos de, infraestructuras como de capacidades humanas y subjetivas creadas por el Proyecto “DINAMIZACIÓN DEL TEJIDO SOCIOCULTURAL EN EL MUNICIPIO REGLA, LA HABANA”, para que puedan verse otros efectos positivos, los cuales no van a estar contenidos en los marcos del cierre del Proyecto actual ni del proceso de evaluación, por límites de tiempo. Pero, que podrán evaluarse o sistematizarse en un período de mediano plazo.

Los aspectos más importantes evaluados estuvieron vinculados a:

- la adecuación de las estrategias y mecanismos de gestión para la consecución de los objetivos previstos con impacto económico y sociocultural.
- los aprendizajes en temas de: gobernanza inclusiva, conservación de patrimonio, tejido sociocomunitario.
- aquellas prácticas con un valor añadido como: la inclusión de la diversidad social y cultural de la comunidad, la Cultura de Paz, la protección al patrimonio natural y cultural, la potenciación de iniciativas socioculturales innovadoras, el fortalecimiento de identidades culturales, religiosas y de la localidad.

De estos aspectos, se derivan fortalezas, limitaciones y desafíos:

FORTALEZAS
La identidad comunitaria de pobladores/as de Municipio Regla, sustentada en su riqueza patrimonial, sus tradiciones culturales y una participación ciudadana históricamente activa.
La concepción y pertinencia del Proyecto, respondiendo a las necesidades de recreación y esparcimiento en Municipio Regla.
La existencia de políticas públicas que armonizan con la concepción del Proyecto y amparan su implementación.
La diversidad de actores que se concibió en el Proyecto, lo que permitió mayor inclusión social.
La constancia de la coordinación de MPDL y el monitoreo permanente, apoyando e impulsando el desarrollo de actividades y procesos.
El trabajo desde la Cultura de Paz, conciencia ecológica en niñas y niños y la lucha contra la violencia hacia las mujeres y niñas.
La concepción del proceso de formación como un primer paso y resultado, para favorecer el conocimiento a las personas del territorio.
Encadenamiento de Proyectos, se logró una conexión entre diversas iniciativas, generando sinergias que potenciaron los impactos territoriales.

LIMITACIONES

Desigualdades estructurales y la permanente crisis del país que afectan de manera particular a mujeres, jóvenes, personas mayores y personas con discapacidad.

El impacto de la pandemia COVID 19 y los atrasos en el desarrollo del Proyecto.

Tensiones de ejecución de actividades por obstáculos como: la burocratización de procesos, la llegada tardía de recursos, la toma de decisiones poco ágiles para la ejecución, y las debilidades en la consolidación de una cultura institucional orientada a la participación y la cogestión

El gobierno municipal provincial involucró tardíamente al CAM de Municipio Regla lo cual limitó la gestión del Proyecto y sus actividades.

Variaciones e inestabilidad en el personal local. (por factores como la migración, la rotación frecuente de personas en instituciones y el desinterés).

La desactualización del Plan de formación. Se debió actualizar el diagnóstico de necesidades formativas en la medida que se renovaba el personal para realizar un ejercicio formativo sobre la EDL y sus objetivos.

DESAFÍOS

El fortalecimiento de capacidades socioculturales territoriales con el apoyo del CAM de Municipio Regla en alianza con nuevos actores económicos locales.

La articulación entre todas las partes con una coordinación y programa en función del desarrollo sociocultural del Municipio.

La sostenibilidad del CSc La Colina, con esfuerzos múltiples de actores locales y una gestión según lo establecido para los PDL.

La permanencia y estabilidad de los Proyectos socioculturales impulsados por este Proyecto de colaboración internacional.

La formación y capacitación permanente de líderes comunitarios que permitan ampliar otras iniciativas locales con Cultura de Paz, Inclusión y Perspectiva de género.

Garantizar que en el PDL conserve la concepción sociocultural del proyecto, manteniendo un equilibrio entre lo social y lo económico.

En correspondencia con lo anterior, el equipo evaluador concluye:

1. Las capacidades creadas y fortalecidas por el Proyecto en el Municipio Regla permiten atender mejor las necesidades socioculturales de la comunidad involucrada. En este sentido las/los beneficiarios manifestaron interés en la recuperación de espacios patrimoniales y otras iniciativas de “Arte en la comunidad” involucrando artistas con reconocido prestigio. La formación en cultura de paz, equidad y derechos humanos es una necesidad sentida para educar a las nuevas generaciones en comunidades donde crece la violencia. Las alianzas con empresas del territorio para apoyar con recursos los proyectos es una necesidad que puede concretarse a

partir del desarrollo alcanzado por los 9 proyectos socioculturales puestos en marcha por el Proyecto.

2. La inclusión de una diversidad de actores locales (de barrios, en condiciones de vulnerabilidad, personas excluidas por color de la piel, edad, orientación sexual) implicados a los objetivos del Proyecto crea mayores oportunidades (participación en eventos deportivos, acceso a instituciones culturales, deportivas, educacionales, beneficiarios de proyectos socioculturales apoyadas por el Proyecto) para la promoción de cambios socioculturales favorables y formas de convivencias con Cultura de Paz, equidad de género y protección del patrimonio natural y cultural

3. El alcance mayor de los objetivos del Proyecto estuvo asociado a los vínculos creados entre los actores involucrados: los donantes, el gobierno local, los actores locales y la comunidad. La sostenibilidad con eficacia de los resultados depende de la articulación coherente y armónica entre los actores, donde cada parte aporte desde sus intereses y objetivos apoyándose en acciones que propicie el incremento de la gestión participativa sociocultural en el territorio.

4. La presencia de las jóvenes y mujeres en diferentes espacios socioculturales creados por el Proyecto potencia su liderazgo dentro de la comunidad y favorece la implementación de las políticas públicas a su favor en el territorio.

5. La participación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el Proyecto influyó positivamente en el desarrollo educativo y cultural de estos y permitió su participación en iniciativas socioculturales en el territorio, considerando que la mayoría de estos infantes vienen de familias humildes y de bajos recursos.

6. El conocimiento y la experiencia acumulada por los diversos proyectos socioculturales impulsados por el Proyecto resultan relevantes para el fortalecimiento de la estrategia de desarrollo local, pues aportan y amplían nuevas iniciativas. Queda la voluntad política de las autoridades locales para hacer efectiva este interés manifiesto por los 9 proyectos en curso.

8. El interés por las tecnologías es una oportunidad para incentivar la innovación a escala local y ha permitido ampliar vínculos con el sector empresarial productivo y nuevos productos para beneficio de la comunidad.

9. La creación y sostenibilidad como PDL del Centro Sociocultural “La Colina” es una oportunidad para la continuidad sostenible de los proyectos socioculturales en curso y otros nuevos, y permite completar las acciones pendientes de concluir y elevar el impacto de los resultados alcanzados.

Recomendaciones derivadas de la evaluación

Las recomendaciones que el equipo evaluador sugiere representan propuestas para convertir los hallazgos en futuras acciones: con ellas esta evaluación dejará de ser un informe archivado para convertirse en otro instrumento del Proyecto para la promoción del cambio sociocultural. Estas recomendaciones sirven como insumos para proyecciones futuras, convirtiendo los datos ofrecidos en objetivos para la continuidad del trabajo dando mayor sostenibilidad a la intervención realizada por el Proyecto.

Considerando lo anterior, se recomienda:

Para las Instituciones gubernamentales locales:

1. Capacitar en temas de colaboración internacional a los decisores y gestores responsables de Proyectos de colaboración en los gobiernos locales.
2. Realizar evaluaciones periódicas en el CAM de los informes de monitoreo al Proyecto dando seguimiento a los acuerdos entre los socios.
3. Crear un grupo local de coordinación para la continuidad sostenible de los resultados alcanzados y conclusión de los pendientes con una visión colectiva y corresponsable.

Para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC):

4. Fortalecer las capacidades creadas por el Proyecto, así como replicar las buenas prácticas, lo cual tributa a multiplicar los resultados.
5. Incentivar los mecanismos de autogestión alternativa para favorecer la sostenibilidad económica con menos recargas al presupuesto local.
6. Promover una visión cultural amplia e innovadora dentro de las OSC que permita impulsar ideas y acciones más flexibles, participativas y adecuadas al territorio de Regla.

Para Actores locales vinculados a los proyectos socioculturales:

7. Impulsar la creación de una Red local como espacio común de intercambio y acción colectiva que permita articular esfuerzos y recursos para el trabajo sociocultural cooperado.
8. Promover el arte comunitario desde plataformas urbanísticas, innovadoras y creativas tomando como referente la experiencia acumulada en el Proyecto.
9. Impulsar la sostenibilidad y la continuidad del Proyecto mediante una gestión colectiva arraigada en la espiritualidad creativa, el patrimonio cultural y las prácticas cotidianas de los habitantes del Municipio Regla.

Para las ONG de cooperación:

1. Continuar con el acompañamiento a los proyectos que se mantienen actualmente trabajando en el territorio, buscando otras posibilidades de colaboración.
2. Incorporar a los actores locales y personas vinculadas al Proyecto de Municipio Regla a otros procesos formativos y de fortalecimiento de capacidades que MPDL desarrolla actualmente.

Las lecciones aprendidas:

A partir del análisis crítico de la información recabada se identifican un conjunto de lecciones aprendidas que permiten retroalimentar la futura continuidad del Proyecto que se concluye y de la continuidad de la colaboración de la ONG MPDL en contextos locales cubanos, entre ellas se destacan:

1. La selección de entidades colaboradoras con una sólida y comprada experiencia en el área de intervención del Proyecto, garantizó una implementación más eficaz, coherente y contextualizada del mismo.
2. La definición clara de responsabilidades y roles de cada actor en la fase inicial del Proyecto fue un mecanismo valioso, lo cual no significa que todas las partes involucradas asumieran coherentemente sus funciones.
3. El diseño de una estrategia de salida gradual permitió definir una ruta de recursos del Proyecto sustentada en: a) la transferencia de capacidades, b) las alianzas con entidades técnicas locales, y c) las rutas de financiamiento local post-Proyecto.
4. Considerando la permanente crisis del contexto cubano es un reto la realización de rehabilitaciones de altas complejidades constructivas, por eso, uno de los grandes resultados de este proyecto ha sido la rehabilitación de un Centro sociocultural “La Colina” con gran valor cultural y patrimonial para el Municipio de Regla.
5. Se constató que para las iniciativas socioculturales resulta necesaria una planificación que garantice la inclusión activa y equitativa de todos los actores del territorio. Para ello, debe tenerse en cuenta la diversidad de saberes y formas de participación comunitarias.
6. La gobernanza local tiene que enfrentar las trabas burocráticas, la gestión centralizada y la baja capacidad de respuesta para la participación comunitaria las cuales obstaculizaron la consolidación de mecanismos de gobernanza más inclusivos y participativos en Municipio Regla.

7. El fortalecimiento de capacidades socioculturales es clave para la dinamización del tejido sociocomunitario del Municipio Regla. El Proyecto ha demostrado que para ello es necesario el apoyo institucional, la voluntad política y la toma de decisiones en beneficio de la comunidad reglana, lo cual no fue suficiente en algunos momentos del proyecto.
8. El trabajo comunitario gana fuerza cuando se trabaja con visión inclusiva e integra generaciones, identidades de géneros y personas diversas. Así fue que, durante la ejecución del Proyecto, las acciones que involucraron simultáneamente a mujeres, jóvenes, niñas y niños tuvieron mayor impacto, sostenibilidad social y valor transformador.
9. La creación de espacios de intervenciones comunitarias y educativas, desde un enfoque de género, inclusión social, derechos de las mujeres y cuidados en el Municipio Regla potenció la acción colectiva, la equidad y la corresponsabilidad en el territorio de Regla.
10. El marco lógico y la planificación de Proyectos de colaboración deben ser flexibles para responder a contextos cambiantes y adversos. La capacidad de adaptación demostrada por los equipos locales fue determinante para mantener en marcha los objetivos.
11. La evaluación y el seguimiento al Proyecto permitió recuperar valoraciones críticas, visibilizar voces diversas y generar aprendizajes colectivos. Si se utiliza desde el inicio, se convierte en una herramienta de transformación política, cultural y metodológica para Proyectos futuros.
12. El Proyecto ha evidenciado que la formación de capacidades, a través del uso de metodologías participativas es fundamental para la gestión territorial cooperada de los actores locales.
13. La conservación del patrimonio cultural y la promoción activa de la cultura de paz son ejes estratégicos que fortalecen el empoderamiento territorial, consolidan la cohesión social y orientan procesos sostenibles de desarrollo.
14. La importancia de socializar los resultados obtenidos en cada etapa de implementación del Proyecto es una enseñanza clave, porque de esta manera las personas implicadas en el mismo pueden controlar mejor el proceso y tener una visión de su alcance o impacto.
15. La sostenibilidad del Proyecto requiere el compromiso articulado de múltiples actores (las organizaciones financieras, entidades colaboradoras, los proyectos comunitarios y la población beneficiaria del

Municipio Regla) y trasciende los ciclos institucionales y de financiación.

Buenas prácticas:

1. La formación en Cultura de Paz como herramienta poderosa para fortalecer la identidad territorial trabajada desde lo cotidiano, promoviendo procesos de inclusión fomentando el empoderamiento de colectivos históricamente marginados.
2. La implicación activa de actores locales, centros educativos, líderes y lideresas comunitarios, mujeres, jóvenes y niñas y niños dando fortalezas inclusivas y colaborativas al Proyecto.
3. El trabajo de rescate de la memoria colectiva, los valores culturales del territorio junto con la Cultura de Paz como fortalezas educativas generando mayor cohesión social y fortalecimiento del tejido comunitario.
4. La recuperación y habilitación de espacios físicos con equipamiento y recursos mejorando las condiciones para el trabajo sociocultural y creando capacidades autogestionarias.
5. El acompañamiento sistemático de MPDL al Proyecto demostrando el compromiso de la cooperación internacional como puente solidario para el trabajo multiactoral (gobierno local, proyectos socioculturales y población beneficiaria), facilitando el diálogo entre estos para la consecución de los objetivos que responden a necesidades sentidas de la población cubana.

Listado de anexos

1. Propuesta de Evaluación
2. Matriz de Evaluación Regla Galfisa
3. Resumen de los informes de seguimientos y evaluaciones
4. Instrumentos de evaluación:
 - Entrevista grupal a MPDL
 - Guía de entrevista para autoridades locales
 - Guía de entrevista para organizaciones e instituciones
 - Cuestionario y entrevista para proyectos socioculturales Regla
 - Cuestionario de Google a organizaciones colaboradoras y a MPDL
5. Listado de personas encuestadas/entrevistadas
6. Resultados de procesamiento de información (Encuestas y cuestionarios tabulados, entrevistas a profundidad y entrevistas grupales ya transcritas)
 - Análisis de cuestionarios a organizaciones colaboradoras.
 - Entrevista a Directora de Comercio Exterior, Gobierno de La Habana
 - Entrevistas a proyectos socioculturales involucrados (Banda de música, Velocuba, Centro Bahía, La robótica en la comunidad)
 - Entrevista transcrita MPDL
 - Entrevista a FAMSI
 - Tablas de frecuencia Encuesta Regla
 - Resultados integrados de las entrevistas grupales a profundidad
7. Relatoría del Taller de Validación de resultados de la evaluación externa del proyecto: "Dinamización del tejido sociocultural del Municipio de Regla, La Habana."
8. Evidencias fotográficas de la evaluación