



INFORME FINAL

Evaluación formativa del Proyecto
"Fortalecimiento de entornos
protectores para niños, niñas y
adolescentes con enfoque de
derechos y equidad en la Habana
Vieja, Cuba"

Diciembre de 2022

Equipo de consultoras
Dayané Proenza González
Yaima Elena Rodríguez Alomar
UNICEF

Tabla de contenido

Tabla de contenido	1
LISTA DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS	2
RELACIÓN DE ACRÓNIMOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA EVALUACION.	8
2. OBJETO DE EVALUACIÓN	9
3. PROPOSITO DE LA EVALUACION	12
4. OBJETIVOS DE LA EVALUACION	14
5. ALCANCES DE LA EVALUACION: EVALUABILIDAD Y LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN	14
6. MARCO DE LA EVALUACIÓN	15
7. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	16
7.1 DISEÑO METODOLOGICO	17
7.2 CONSIDERACIONES ÉTICAS	18
8. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	19
8.1. HALLAZGOS POR CRITERIOS DE EVALUACIÓN	19
1. CRITERIO DE PERTINENCIA	19
2. CRITERIO DE EFECTIVIDAD	24
3. CRITERIO DE SOSTENIBILIDAD	44
8.2. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO: LAS AULAS MUSEO COMO CASO EJEMPLAR DEL PROYECTO.	48
9. TEORÍA DE CAMBIO	52
10. CONCLUSIONES	55
11. LECCIONES APRENDIDAS	58
12. RECOMENDACIONES	59
13 ANEXOS DE LA EVALUACION	61

LISTA DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

Figuras

- **Figura 1.** Teoría de cambio reconstruida a partir de la documentación formal del proyecto “Fortalecimiento de entornos protectores para niños, niñas y adolescentes con enfoque de derechos y equidad en la Habana Vieja, Cuba”
- **Figura 2.** Elementos que favorecen y obstaculizan el desarrollo de las Aulas Museo
- **Figura 3.** Elementos que permiten que las aulas museo se constituyan como entornos protectores
- **Figura 4.** Esquema de la teoría de cambio ajustada para el proyecto “Fortalecimiento de entornos protectores para niños, niñas y adolescentes con enfoque de derechos y equidad en la Habana Vieja, Cuba”.

Tablas

- **Tabla 1.** Población meta del Proyecto entre 2017 y 2021
- **Tabla 2.** Actividades en que participan NNA en situación de discapacidad o desventaja social por años
- **Tabla 3.** Distribución Total de Talleres, y Talleres intergeneracionales, por años entre 2017 y 2022
- **Tabla 4.** Contenidos con enfoque de género impartidos por años

Gráficos

- **Gráfico 1.** Desagregación de Matrículas a Talleres de A+ por sexo y grupos etarios
- **Gráfico 2.** Porcentaje de estudiantes matriculados por cursos según color de la piel
- **Gráfico 3.** Porcentaje de estudiantes matriculados por cursos según sexo
- **Gráfico 4.** Participación de NNA en diversas iniciativas
- **Gráfico 5.** Convocatorias según tipo de actividad que incluye NNA de fuera del territorio Habana Vieja
- **Gráfico 6.** Talleres intergeneracionales por años
- **Gráfico 7.** Calidad del entorno físico
- **Gráfico 8.** Aportes de la participación en las actividades del Proyecto
- **Gráfico 9.** Efectos de participar en la vida personal
- **Gráfico 10.** Consideraciones de adolescentes sobre el espacio A+
- **Gráfico 11.** Habilidades y beneficios identificados por jóvenes que participaron de las acciones del Proyecto
- **Gráfico 12.** Talleristas y voluntarios por sexo y Talleristas y voluntarios por nivel de escolaridad
- **Gráfico 13.** Acciones señaladas por talleristas y voluntarios ante detección de determinadas situaciones.
- **Gráfico 14.** Potencial de replicabilidad de la experiencia
- **Gráfico 15.** Cantidad de Aulas museo y estudiantes según años

RELACIÓN DE ACRÓNIMOS

MINCEX – Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba

NN – Niños y niñas

NNA – Niñas, niños y adolescentes

OECD – Organización para la cooperación económica y el desarrollo

OHC – Oficina del Historiador de la Ciudad

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences (Paquete estadístico para las ciencias sociales)

TdC - Teoría de cambio

TdR – Términos de referencia

UNICEF – Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

UNESCO – **Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura**

VIH – Virus de Inmunodeficiencia Humana

RESUMEN EJECUTIVO

Esta evaluación (formativa) se implementó a partir de una consultoría externa, conducida por dos especialistas, una de la Universidad de La Habana y otra del Instituto de Filosofía de Cuba. Se realizó entre los meses de julio a diciembre de 2022, con el propósito de obtener un juicio externo acerca de la conveniencia y fortalecimiento de entornos protectores para la infancia, a partir de la ejecución del proyecto en curso “Fortalecimiento de entornos protectores para niños, niñas y adolescentes con enfoque de derechos y equidad en la Habana Vieja, Cuba”. Dicho proyecto forma parte del Programa Social Infantil que incluye a la adolescencia, y que desarrolla la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. Dicho proyecto, centra su atención en la necesidad de estos grupos, de disponer de programas específicos que respondan a sus características, intereses y demandas particulares. UNICEF y la Oficina del Historiador han trabajado conjuntamente durante una década en la promoción de los derechos y la participación de niños, niñas y adolescentes en este contexto patrimonial y de promoción cultural. UNICEF ha aportado a este desarrollo tanto asesoría técnica como financiera.

Dio respuesta a los siguientes **objetivos** específicos: 1) Determinar el nivel de pertinencia, efectividad y sostenibilidad del proyecto conjunto OHC-UNICEF Cuba 2) Generar evidencia confiable sobre el efecto real de las iniciativas y actividades del proyecto en la participación y empoderamiento de niños, niñas y adolescentes 3) Presentar un estudio de caso del proyecto que actualmente se implementa en el municipio de la Habana Vieja, que contenga un análisis causal de buenas prácticas y fallos de funcionamiento, de cara a su continuidad y su replicabilidad en otros territorios 4) Elaborar una teoría de cambio basada en supuestos y riesgos para la creación y fortalecimiento de entornos protectores para la infancia y la adolescencia en Cuba que contribuya al logro de resultados del componente programático de protección.

La evaluación cubre el período de implementación comprendido entre noviembre de 2017 y noviembre de 2022, y abarcó además del Centro a+, el resto de los espacios donde se implementa el Programa social infantil y adolescente de la OHC. La metodología se basó en un enfoque triangular o mixto, a partir de técnicas como: *análisis documental* (542 documentos), *encuestas* (40 cuestionarios a especialistas y voluntarios vinculados a la experiencia y 10 a jóvenes previamente vinculados a la experiencia de los talleres en A+ durante su adolescencia), *entrevistas semi estructuradas* (10 entrevistas entre expertos y principales directivos y especialistas vinculados a la experiencia), y *observación no participante* (21 observaciones). Se llevó a cabo un estudio de caso, a partir de un *taller* diseñado desde la metodología de sistematización de experiencias, con 13 especialistas de las Aulas Museo, complementado con datos obtenidos a partir de los informantes clave y la revisión documental.

Se arribó entre otras a las siguientes **conclusiones** principales:

Con relación al criterio de pertinencia: 1) El proyecto se encuentra alineado a la programación del proyecto OHC- Unicef. 1.1) Los objetivos del proyecto están coherencia con las políticas nacionales que defienden el carácter prioritario de la infancia y la adolescencia como sujetos de derecho y parte de los procesos de protección social garantizados por el Estado cubano. 1.2) La propuesta toma en consideración elementos del contexto y las necesidades de NNA del territorio de la Habana Vieja, ajusta sus estrategias de intervención, y el cronograma de actividades, desde donde se justifica, orienta y organiza su ejecución. 1.3) Existe correspondencia entre el conjunto de acciones diseñadas y luego implementadas para el alcance de los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo. El proyecto adolece de limitada coherencia entre objetivos, resultados, indicadores y fuentes de verificación. Existe correspondencia entre el marco conceptual del proyecto, las actividades y resultados esperados. 1.4) El marco del proyecto incorpora la

transversalización de los ejes de equidad, vulnerabilidad, derecho y medio ambiente. 1.5) Desde el diseño explicita el monitoreo en términos de retroalimentación al conjunto de las actividades.

Criterio de efectividad:

1) **El proyecto ha sido inclusivo** teniendo en cuenta variables como sexo, territorio y color de la piel, pero parcialmente inclusivo con relación a los grupos en situación de discapacidad o en desventaja social. 1.1) El diseño parte de una perspectiva universal, y realiza convocatorias abiertas a las que pueden presentarse NNA de todos los territorios y provincias del país. Concretamente, los NNA del territorio durante el curso escolar, y NNA fuera en periodo de verano. 1.2) Se promueve un enfoque intergeneracional, de integración comunitaria, con dos aristas principales: actividades que vinculan a NNA con sus familiares, y amigos y actividades que incentivan la independencia a partir del disfrute de espacios creados solo para ellos.

2) Las actividades observadas **cumplen con todos los niveles de un entorno protector**, desde el punto de vista físico, emocional, del personal implicado, y de participación de NNA. 2.1) Existe un balance positivo entre el antes y el después de implementadas las acciones del proyecto, y se reconoce la ganancia en términos de nuevas habilidades y conocimientos. La mayoría de las instituciones donde se desarrollan las iniciativas y se ofrecen los servicios del proyecto han sido acondicionadas y preparadas para su desarrollo, aunque existen áreas de mejoras como la generalización de kits de primeros auxilios en caso de accidente 2.2) El proyecto promueven la transversalización y promoción del enfoque de género. 2.3) Las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por el proyecto han promovido la ganancia y la integración social en NNA a partir de fomentar nuevos conocimientos, como la orientación vocacional, la educación con perspectiva de derechos y valores, la educación sexual y reproductiva, la educación artística, incorporando enfoques transversales como los de equidad, discapacidad, derechos, género y participación social. Fomenta el autocuidado y los estados de salud mental en ambientes de crisis, y ha potenciado la prevención del bienestar psicológico desde un enfoque de alternativas múltiples y visión positiva. 2.4) Se afirma en la narrativa de las personas entrevistadas que se producen en NNA cambios de comportamiento, transformaciones positivas en su conducta, mejoras en su proyección y son socializados con nuevos valores. Un ejemplo de esto es su expresión en actividades que desarrollan de manera independiente como el programa de radio Contigo Somos +. 2.5) El proyecto garantiza la capacitación de los especialistas, voluntarios, maestros y maestras y de otro personal vinculado al conjunto de las actividades. Lo que se evidencia, por ejemplo, con el Manual de Normas y procedimientos, Guía Metodológica para proyectos culturales y Carpeta de Trabajo Educativo. Sin embargo, estas capacitaciones no benefician de igual forma a especialistas de las Aulas Museo y a los especialistas del Centro a+ y de la subdirección de gestión cultural. 2.6) Los especialistas han adquirido nuevos conocimientos y habilidades, demostrando un alto nivel de capacidades y profesionalismo. 2.7) Se destaca el trabajo coordinado y en alianzas que se desarrollan a todos los niveles, sumando cada año nuevos actores, instituciones y organizaciones que enriquecen su labor. 2.8) Se llevan a cabo procesos de monitoreo al conjunto de las actividades y servicios implementados, a partir de modelos elaborados por los especialistas vinculados al proyecto, desde lo cual se afirma se realizan mejoras a las estrategias de programación y comunicación, en función de atraer una mayor cantidad de público a las actividades. 2.9) El proyecto ha sido adaptable a los cambios producidos durante el periodo que contempla la evaluación, dígame la llegada de la pandemia. Las actividades y talleres se desarrollaron aprovechando los entornos virtuales, principalmente la plataforma de WhatsApp y el canal de Telegram habilitado. 2.10) El Programa Cultural de la OHC y las redes sociales se consideran las estrategias de comunicación y difusión fundamentales de las iniciativas que son convocadas desde el proyecto.

Criterio de sostenibilidad:

1) El trabajo desarrollado a lo largo de los años, el alto grado de formalización de las prácticas implementadas, el reconocimiento otorgado por autoridades internacionales, ventajas comparativas de la OHC, recursos humanos capacitados vinculados al proyecto, uso adecuado del financiamiento son elementos que garantizan la sostenibilidad del proyecto. Entre las limitaciones se encuentran una dependencia relativa al carácter voluntario de talleristas, la limitada garantía de apoyo sostenido en el tiempo, de las instituciones que actualmente aportan financiamiento, acciones, etc., el deficiente estado constructivo de algunos espacios y la inexistencia de implementos necesarios para asistir a NNA en caso de necesitar primeros auxilios. 1.1) El personal vinculado al proyecto está capacitado y su formación es diversa, con gran identificación, responsabilidad y compromiso con la labor realizada. 1.2) Se prioriza la formación constante del personal implicado, por ejemplo, los jóvenes en adiestramiento, con vistas a promover su aprendizaje y superación. 1.3) El proyecto implementa acciones en materia de sostenibilidad ambiental. 1.4) No se encontraron ámbitos claramente insostenibles. 1.5) Algunos elementos replicables son: la pertinencia y utilidad de su misión social, los objetivos estratégicos, proyecciones y formas de trabajo, la lógica del proceso que va desde actividades hasta efectos expresada en la teoría de cambio, el programa de capacitaciones que permite la formación permanente del personal, la forma de utilización eficiente de los recursos, herramientas que permiten orientar metodológicamente el trabajo, así como la experiencia de las Aulas Museo.

Las principales lecciones aprendidas que se identifican en el proyecto son:

- 1) La coherencia entre el diseño de las acciones y las necesidades de NNA, el trabajo previo desarrollado a favor de la preservación del patrimonio histórico cultural, con personal capacitado y con gran compromiso y motivación por su labor, y a la vez, con interés central en desarrollar acciones de diversa índole para el desarrollo integral de NNA, son base y garantía para sostener e impulsar el trabajo, en un escenario Cuba que defiende la equidad y los derechos de NNA como esencia de sus políticas. Aún en un contexto donde no existe una política de infancia previamente definida y formalizada en todos sus componentes.
- 2) La flexibilidad y adaptabilidad de las personas involucradas en la implementación del proyecto son condición necesaria para la creación de nuevas estrategias de trabajo que permitan continuar y avanzar en el acompañamiento a NNA, la adecuación de acciones y el desarrollo de habilidades para el trabajo en entornos cambiantes. Esto fue fundamental para el trabajo en entornos virtuales durante el período de la Covid-19, en el que se limitaron considerablemente las dinámicas presenciales habituales. Este fue un proceso de aprendizaje que aportó nuevos elementos a la sostenibilidad del proyecto, y demostró la capacidad creativa ante escenarios complejos, donde resulta vital mantener entornos protectores para NNA.
- 3) El establecimiento de alianzas multiactorales e intersectoriales, como las de trabajo entre la OHC y UNICEF Cuba constituyen un elemento fundamental para el desarrollo favorable y certero de conocimiento, creación y mantenimiento de entornos protectores como en este caso el Proyecto evaluado. La articulación de diversos actores resulta un elemento esencial que aporta diversidad a las acciones del proyecto, demuestra trabajo en equipo, disposición de colaborar, soluciones creativas, apertura a distintos saberes y experiencias, posibilidades de solución de problemáticas que responden al territorio de manera colectiva, acompañamiento en la concepción de iniciativas y articulación en función de resolver cuellos de botella que pueden generarse.
- 4) La replicabilidad de este proyecto particular hacia otros territorios o condiciones institucionales está atravesada por las especificidades de constitución y funcionamiento de la Oficina del Historiador de la Ciudad. Estas le otorgan prerrogativas en la atracción, gestión e implementación de fondos de cooperación internacional, que deben ser consideradas ante la valoración de escalabilidad de este tipo de intervención.

Recomendaciones principales

De Pertinencia: La OHC y UNICEF deben revisar el planteamiento de los indicadores y fuentes de verificación en correspondencia con los resultados propuestos.

De Efectividad:

- 1) La OHC desarrollará una estrategia para promover la participación en las diferentes actividades, de grupos con necesidades educativas especiales y en situación de vulnerabilidad, dígase por ejemplo adolescentes embarazadas o NNA que hayan cometido algún hecho que la ley tipifica como delitos. En este sentido, se establecerá comunicación con la Comisión de Prevención del municipio,
- 2) La OHC debe incluir la teoría de cambio propuesta para monitorear el desarrollo del proyecto teniendo en consideración el conjunto de indicadores medibles y fuentes de verificación que sean coherentes con los objetivos propuestos.
- 3) La OHC a partir de la información provista por otros actores institucionales dentro del territorio, debe actualizar la identificación de NNA más necesitados, con vistas a mantener la efectividad lograda por el proyecto hasta el momento.
- 4) La OHC gestionará de conjunto con UNICEF y otras instancias, como la Dirección Municipal de Salud, la posibilidad de habilitar un Kit de primeros auxilios para los centros vinculados al proyecto donde se realicen actividades con NNA, y desarrollar capacitaciones sobre su utilización.
- 5) La OHC de conjunto con UNICEF deberán revisar, adecuar y garantizar el uso de productos comunicativos que incluyan una posible ruta de derivación de atención física o psicológica a NNA que se identifiquen en situación de riesgo de violencias.

De Sostenibilidad:

- 1) La OHC y UNICEF deben perfeccionar la estrategia desde el proyecto que garantice la permanencia del voluntariado vinculado a la diversidad de iniciativas y servicios.
- 2) La OHC debe profundizar la inclusión del tema medioambiental como un objeto fundamental de capacitación de NNA en las diferentes iniciativas que son desarrolladas desde el Programa Social Infantil y Adolescente.

1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA EVALUACION.

Si bien Cuba ha logrado una cobertura universal de salud y educación y sus indicadores para la infancia son superiores al promedio regional, la cooperación con UNICEF se centra en brindar apoyo a la mejora de la eficacia y la eficiencia de los servicios de salud, educación, cultura y protección de la niñez, con enfoques transversales de derechos, equidad y género. Una de las iniciativas de mayor alcance en estos propósitos se desarrolla en el municipio de La Habana Vieja de la provincia de La Habana, capital del país.

La Habana Vieja constituye uno de los municipios más pequeños de la Capital y es considerado el territorio más antiguo de la ciudad. Posee una extensión territorial de 4,32 km² y una población entre los 97 000 habitantes. Está conformada por siete Consejos Populares, cuatro de los cuales conforman el Centro Histórico. El Centro Histórico abarca prácticamente la mitad del municipio (2.14 Km²) y el 70% de su población (66 752 habitantes), de los cuales según el Censo de Población el 48 % son hombres y el 52 % son mujeres. Comprende el área original de intramuros y la expansión extramuros de la Villa San Cristóbal de La Habana, fundada en 1519. En 1978, juntamente con el Sistema de Fortificaciones Coloniales, fueron declarados Patrimonio Cultural de la Nación y en 1982, la UNESCO los incluye en el listado del Patrimonio Cultural de la Humanidad. Se considera que su fondo construido posee gran valor patrimonial basado mayoritariamente en una diversidad de tipologías de viviendas coloniales que datan de los siglos XVI, XVIII y XIX, hasta casas y edificios de apartamentos del pasado siglo XX. Otras tipologías arquitectónicas como la civil-pública y la religiosa, presentan también ejemplares paradigmáticos a escala de la ciudad (Cabrera, 2014)

El manejo y gestión del Centro Histórico está a cargo de la Oficina del Historiador de La Habana (OHC). Esta labor abarca una diversidad de programas y proyectos en favor del desarrollo humano y en apoyo a la gestión que se desarrolla desde el gobierno local de La Habana Vieja. Entre sus principales tareas se encuentra el facilitar el desarrollo integral del Centro Histórico y mantener su carácter residencial. Propicia la transformación de las condiciones de vida de los habitantes de la zona, potenciando sus valores socioeconómicos, culturales y ambientales y respondiendo a las urgencias de los sectores más vulnerables. Este Plan tiene como finalidad, además, prever soluciones para las nuevas y crecientes necesidades que genera una comunidad en vías de desarrollo (Ibidem).

La OHC fue instituida en el año 1938, y para el año 1981 se convirtió en responsable de conducir los primeros planes de restauración del Centro Histórico; doce años después, se subordinó directamente al Consejo de Estado de la República de Cuba para facilitar su intervención.

El manejo y la gestión que desarrolla la Oficina hasta la actualidad quedan amparados, además, en el Decreto Ley 143 aprobado en octubre de 1993 por el Consejo de Estado y el Acuerdo 2951 de 1995. La normativa establece regímenes administrativos especiales que dan atribuciones y competencias a la Oficina para conocer, decidir y controlar cuestiones diversas, relacionadas con la vivienda, bienes de propiedad estatal, uso del suelo, proceso inversionista y otros. Le fueron otorgados poderes para concertar contratos con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, realizar operaciones mercantiles, fiscalizar las actuaciones que se desarrollen en la zona, fomentar fuentes propias de financiamiento y formular y ejecutar planes de rehabilitación.

Los presupuestos anteriores han posibilitado desarrollar un modelo de gestión autosustentable, en el que a través de la administración del sector turístico e inmobiliario se generan los recursos financieros necesarios para fomentar el desarrollo humano en su concepto más amplio. La obra incesante que desarrolla la Oficina del Historiador ha puesto especial interés en proteger y revitalizar no sólo edificaciones consideradas valiosas, sino todo el conjunto urbano del Centro Histórico, contribuyendo de este modo a perfeccionar la obra social referida a la atención de la población residente (Cabrera, 2014).

Desde su creación en 1994 la Oficina del Plan Maestro (Oficina para el planeamiento del desarrollo integral del Centro Histórico de la Habana y su zona de Amortiguamiento) ha impulsado la realización de una serie de proyectos en el marco del proceso de rehabilitación integral que se desarrolla en el territorio. Estos proyectos abarcan desde las temáticas estrictamente urbanas, hasta otras más enfocadas en temas sociales, culturales, económicos y medioambientales, todos los cuales constituyen propuestas innovadoras y potencialmente transferibles a otros sitios fuera del Centro Histórico. Una parte importante de estos proyectos ha contado con el apoyo de otras instituciones, incluso de la cooperación internacional.

Los principales programas desarrollados están dirigidos a: niños/niñas, adolescentes, jóvenes, personas en situación de discapacidad y adultos mayores. La Oficina cuenta con la Dirección de Patrimonio Cultural que atiende toda la red de instituciones culturales con un alto perfil temático que abarca la cultura, la historia, la ciencia, el arte, la etnografía entre otros campos de saber. Estas instituciones realizan un trabajo continuo de promoción e investigación, el cual tiene como premisa la relación con el público visitante, dentro del que ocupa un lugar prioritario la comunidad de habitantes del Centro Histórico, además de apoyar el fortalecimiento del currículum de los centros escolares. Cuenta además con un Plan Estratégico de Desarrollo Integral, que reconoció tempranamente entre sus prioridades a la infancia. Por ello se creó hace dos décadas un Programa Social Infantil, que después se amplió a la adolescencia, considerando la necesidad de este grupo de programas específicos que respondieran a sus características, intereses y demandas particulares. UNICEF y la Oficina del Historiador han trabajado conjuntamente durante una década en la promoción de los derechos y la participación de niños, niñas y adolescentes en un contexto patrimonial.

Este desarrollo particular en la Habana Vieja se da en consonancia con el sistema de protección social cubano, el cual identifica como un grupo esencialmente protegido a los NNA en el diseño e implementación de programas, proyectos y servicios que componen el sistema de políticas sociales en el país. Dicho sistema en función de estos objetivos e interés superior de estos grupos etarios se encuentra en concordancia con las normativas que a nivel internacional regulan y comprometen a los Estados en la observación de los derechos de menores de edad. Para esto Cuba cuenta con una variedad de normas jurídicas que enmarcan la política en este ámbito, a pesar de no contar con una instancia directamente supeditada al gobierno dedicada a la misión de garantizar la protección y los derechos de NNA. Por el contrario, el conjunto de acciones y políticas en este sentido se encuentra compartida por diferentes actores y agentes sociales que parten del propio Estado y el gobierno, el parlamento y sus estructuras, y los organismos de la administración central del Estado, y organizaciones no gubernamentales, todos a sus diferentes escalas de actuación (Proenza & Peña, 2021).

A partir de este desarrollo, se gestó entre los años 2008-2013 el proyecto nombrado *“Desarrollo social integral participativo de los adolescentes de la Habana Vieja”*, al cual le siguió el de *“Fortalecimiento de entornos protectores para NNA con enfoque de derechos y equidad en la Habana Vieja, Cuba”* actualmente e implementación, y como implementación concreta de la sinergia consolidada entre los objetivos sociales de la OHC hacia infantes y adolescentes, y las metas de UNICEF. En el paso de un proyecto al siguiente no hubo una evaluación propiamente dicha, pero con el tránsito de un ciclo a otro de la cooperación entre UNICEF y el Gobierno de Cuba, se ha producido una línea de continuidad basada esencialmente en el sentido de la inclusión social de las políticas nacionales y locales que dan prioridad a la niñez más vulnerable, y que encuentra en el municipio La Habana Vieja viabilidad para ampliar el alcance y mejorar los resultados para NNA.

2. OBJETO DE EVALUACIÓN

Será objeto de la evaluación el proyecto titulado *“Fortalecimiento de entornos protectores para NNA con enfoque de derechos y equidad en la Habana Vieja, Cuba”*. Las intervenciones del componente de Programa

de País, *Cada niño está protegido contra la violencia y la explotación*, en la que se inscribe actualmente esta iniciativa está enfocando por primera vez y de manera explícita sus intervenciones, en la prevención de la violencia a través del fortalecimiento de entornos protectores. Es una evaluación orientada al aprendizaje (formativa) para examinar las perspectivas futuras de implementación y escalamiento del proyecto. Abarcó el período comprendido entre noviembre de 2017 y noviembre de 2022, tomando como punto de partida la creación del Centro a+ Espacios Adolescentes, por tratarse de uno de los elementos medulares del proyecto en la actualidad. Y aunque en los últimos años el proyecto ha trascendido mediante acciones virtuales a otros territorios, ajustándose a la situación provocada por la pandemia de COVID-19, sigue estando localizado geográficamente en el municipio de la Habana Vieja.

El proyecto a evaluar se enmarca en la Teoría de Cambio del componente programático al que está adscrito. Desde esta visión del cambio, los resultados del proyecto se sustentan en la idea general de que: si las instituciones o profesionales de la protección están mejor equipados para prestar servicios de calidad a NNA, a fin de prevenir la violencia y protegerlos de ella, si NNA adquieren los conocimientos y las competencias necesarias para exigir sus derechos a una vida libre de violencia, si las familias, los cuidadores y las comunidades consideraran que todos los tipos de violencia son inaceptables y perjudiciales, y adoptan comportamientos positivos en la crianza de los hijos e hijas, niños, niñas y adolescentes disfrutarán de un entorno libre de violencia y tendrán mayor bienestar.

El proyecto debía incidir en el fortalecimiento de capacidades de actores y en el empoderamiento y participación de NNA. Es por esto que la evaluación debe determinar en qué medida se ha logrado hacer un análisis de la situación presente, de las evidencias de cómo se produjo el cambio en ese contexto y los supuestos y riesgos para su extensión a otros espacios de creación y fortalecimiento de entornos protectores para la infancia y la adolescencia. A partir de aquí, UNICEF y sus contrapartes, dígame la OHC, podrían examinar las evidencias sobre el progreso, las lecciones aprendidas y las implicaciones de sus resultados en próximas etapas. El Programa Social Infantil y Adolescente lo integran una diversidad de iniciativas que poseen un carácter participativo y de empoderamiento dentro del escenario sociocultural del municipio dirigido a NNA. Entre los proyectos implementados pueden mencionarse los Niños Guías del Patrimonio, las Aulas Museo, y el programa Somos Uno. Además, se reconocen las visitas escolares y los programas culturales que incluyen exposiciones, concursos, talleres de creación, presentaciones literarias, peñas, encuentros de narración oral, entre otros.

El Centro A + se reconoce como un espacio para el desarrollo cultural, social e integral de las/os adolescentes del municipio. A partir de una proyección sociocultural y de protección, encausa su trabajo al desarrollo integral de este grupo a través de una fuerte labor educativa, que intenta minimizar, además, los posibles factores de desventaja que pueden e inciden de manera negativa en la apropiación y posterior desarrollo de conductas consideradas no apropiadas. Para ello han implementado nuevas metodologías, experiencias participativas, herramientas de educación popular y el desarrollo de diferentes servicios, actividades y talleres (Proenza & Peña, 2021).

Como parte del funcionamiento de esta variedad de espacios considerados entornos protectores, se llevan a cabo acciones que son asumidas como servicios de protección al tener como finalidad prevenir la explotación, el abuso, la negligencia, las prácticas nocivas y la violencia contra NNA, o responder a estas vulneraciones restaurando los derechos que puedan haber sido afectados. Un entorno protector se identifica como un espacio sin peligros físicos, emocionalmente cálido, con adultos que actúan como garantes del cuidado y la atención a sus necesidades, capaces de proveer un buen trato psicológico y emocional, libres de cualquier forma de violencia, abuso o explotación (Horno, 2018). Un ambiente protector está dado por brindar educación de calidad, formación especial y servicios amigables a partir de un enfoque de desarrollo

inclusivo, donde se tengan en cuenta la diversidad de los grupos poblacionales que conviven en la sociedad. Como intervención el proyecto se encuentra en fase de implementación, pero no contaba al momento de la Evaluación con una teoría de cambio explícita propia. De ahí que, la teoría de cambio del proyecto que se visualiza en la siguiente página fuese producida por el equipo evaluador, y, describe en el tiempo de ejecución cómo se aprecia la secuencia escalonada del cambio a partir de la organización de actividades, productos y efectos esperados. Al respecto se propuso como teoría de cambio de partida la siguiente:

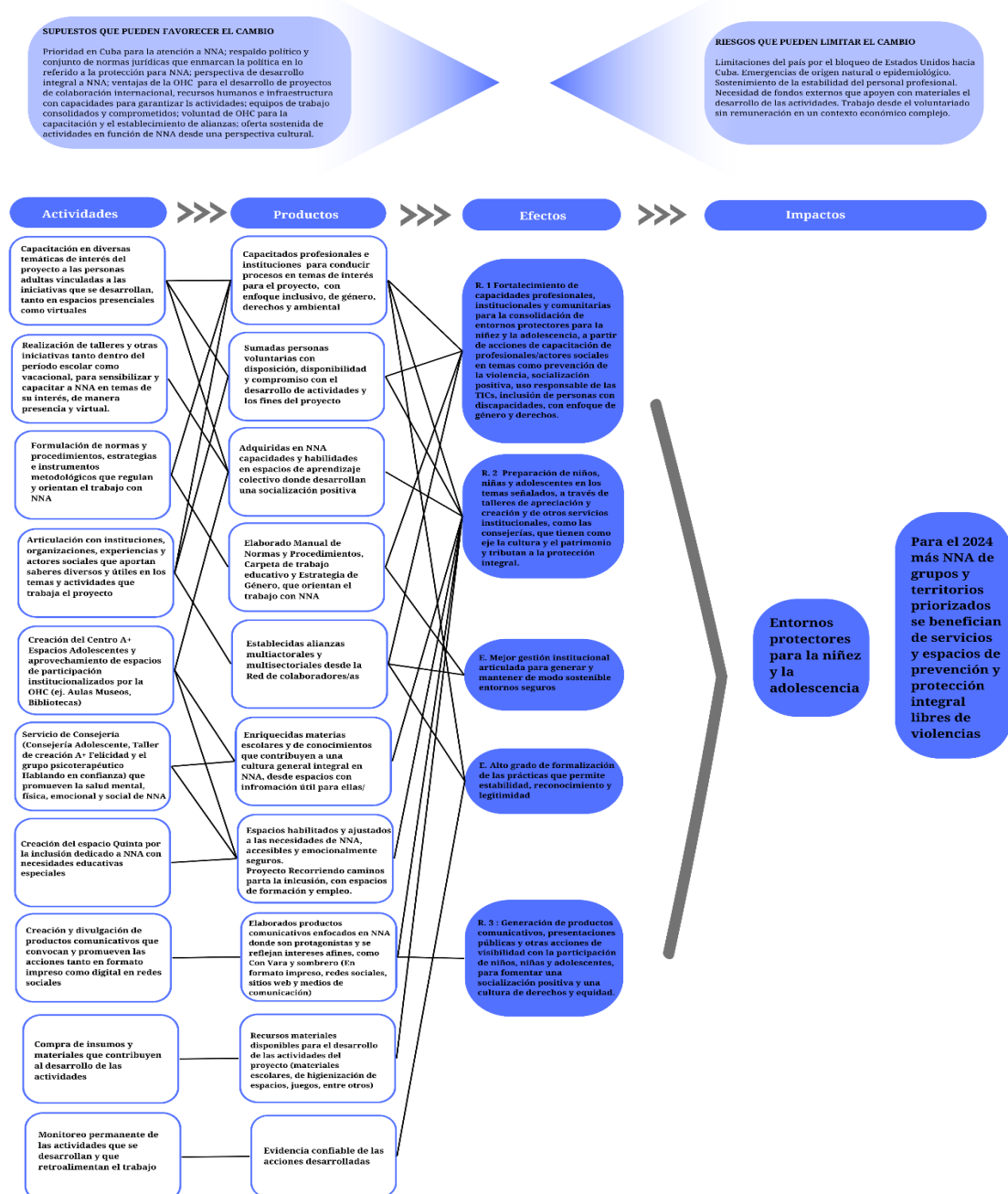


Figura 1. Teoría de cambio reconstruida a partir de la documentación formal del proyecto

“Fortalecimiento de entornos protectores para niños, niñas y adolescentes con enfoque de derechos y equidad en la Habana Vieja, Cuba”

3. PROPOSITO DE LA EVALUACION

Esta evaluación forma parte del Plan de Evaluaciones de UNICEF Cuba del Programa de País aprobado para el ciclo de cooperación 2020-2024. Se implementó con el propósito de obtener un juicio externo acerca de la conveniencia de la creación y fortalecimiento de entornos protectores para la infancia, a partir de la ejecución del proyecto que actualmente se desarrolla en el municipio La Habana Vieja. Busca proveer una sistematización de hallazgos en términos de pertinencia, efectividad y sostenibilidad, conclusiones y recomendaciones que serán usadas por UNICEF y sus contraparte nacionales y locales para documentar buenas prácticas y lecciones aprendidas que acumula el proyecto en todos sus años de implementación. Se orienta también a generar evidencia empírica confiable sobre sus resultados actuales y su potencial de generalización a otros contextos geográficos y sociales del país, y aportar elementos para estructurar una teoría de cambio sobre entornos protectores de la infancia en Cuba.

La evaluación examinó dos dimensiones del diseño y la implementación: la programática y la de gestión. La dimensión programática incluyó la evaluación de cuatro elementos temáticos. Dichos elementos se consideran consustanciales a los resultados y las metas de logro esperadas del proyecto, y se relacionan con la estructura de la intervención, atendiendo a los niveles en los que deben funcionar los entornos seguros y protectores: nivel físico, emocional, de recursos humanos y de protagonismo y participación infantil y adolescente.

La dimensión de gestión incluyó los procesos operativos del proyecto: organización, coordinación y convocatoria a las actividades, estabilidad de los servicios, manejo de la información que se genera, comunicación interna de la OHC con las instituciones involucradas y con UNICEF Cuba, plan de monitoreo de la implementación, emisión de reportes de ejecución y retroalimentación y rendición de cuentas a las poblaciones beneficiadas.

La evaluación se implementó en los escenarios donde habitualmente se llevan a cabo las actividades del proyecto, formando parte del proceso evaluativo todas las instituciones locales que prestan servicios y participan del conjunto de las iniciativas desarrolladas. Los grupos meta incluyeron a los diferentes actores del proyecto; directivos, administrativos, especialistas, con excepción de NNA beneficiados, su familia y los maestros y maestras por no contarse con las aprobaciones gubernamentales correspondientes.

La conveniencia de realizar la evaluación en este momento respondió tanto a la necesidad de rendir cuentas y aprender sobre una intervención que ha venido desarrollándose, como a la necesidad de que la información resultante aporte las bases para mejorar en término de eficiencia de los procesos y resultados, y las condiciones de sostenibilidad. La evaluación en este momento también permitió examinar la probabilidad de que los beneficios del proyecto tengan continuidad cuando culminen los apoyos financieros, así como la viabilidad de su extensión a próximos proyectos y, para su uso en promoción, comunicación de resultados y movilización de fondos. Dado que su implementación continúa en los próximos años, una evaluación es estratégica y oportuna en este momento, pues permite aportar una teoría de cambio ajustada al proyecto, así como colocar los énfasis en elementos que aporten a su perfeccionamiento, sostenimiento y replicabilidad. Estas razones motivaron la conducción de una evaluación formativa.

En este caso, como se verá más adelante, niños, niñas y adolescentes tuvieron una participación limitada en el desarrollo de la evaluación, pero sus intereses fueron reflejados y priorizados como beneficiarios primarios del proyecto, en todos los intercambios, análisis y recomendaciones derivadas del proceso de evaluación.

4. OBJETIVOS DE LA EVALUACION

Objetivo general:

Obtener un juicio externo acerca de la conveniencia de la creación y fortalecimiento de entornos protectores para la infancia, a partir de la ejecución del proyecto que actualmente se desarrolla en el municipio La Habana Vieja.

Objetivos específicos:

1. Determinar el nivel de pertinencia, efectividad y sostenibilidad del proyecto conjunto OHC-UNICEF Cuba.
2. Generar evidencia confiable sobre el efecto real de las iniciativas y actividades del proyecto en la participación y empoderamiento de niños, niñas y adolescentes.
3. Presentar un estudio de caso del proyecto que actualmente se implementa en el municipio de la Habana Vieja, que contenga un análisis causal de buenas prácticas y fallos de funcionamiento, de cara a su continuidad y su replicabilidad en otros territorios.
4. Elaborar una teoría de cambio basada en supuestos y riesgos para la creación y fortalecimiento de entornos protectores para la infancia y la adolescencia en Cuba que contribuya al logro de resultados del componente programático de protección.

Para el desarrollo de estos objetivos, el primer paso consistió en determinar el nivel de evaluabilidad del proyecto en cuestión. Para esto se precisó de un análisis previo permitiendo establecer los alcances y limitaciones del proceso evaluativo, posibilitando el ajuste de manera coherente de la propuesta metodológica de la evaluación al contexto y condiciones reales del proyecto a evaluar.

5. ALCANCES DE LA EVALUACION: EVALUABILIDAD Y LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN

El análisis de la evaluabilidad del proyecto se basó en diferentes criterios: la disponibilidad de información, su pertinencia, y su utilidad. Se tuvo en consideración la suficiencia de elementos que permitiesen la evaluación del proyecto en las circunstancias existentes. La evaluación de la evaluabilidad es un paso importante porque permite como se ha dicho, acotar los alcances y límites de la evaluación según las circunstancias antes mencionadas, y los posibles conflictos y riesgos que puedan presentarse en el proceso evaluativo en el alcance de los criterios anteriores (Casillas, García, Macía, & Rico, 2020).

En esta ocasión se seleccionaron como principios de evaluabilidad: disponibilidad de datos, fiabilidad, credibilidad, utilidad de la información disponible, utilidad y pertinencia de la evaluación. Al respecto de estos criterios, se pudo determinar que el proyecto dispone de información de primera mano de sus participantes, así como documental variado en tipos y cantidad de documentos (fiable y creíble) para su evaluación, sin embargo, no se contó con las bases de datos que fundamentaran la información presentada en los informes de monitoreo interno del proyecto, ni con la posibilidad de dialogar con NNA y sus familiares debido a restricción de permisos para su implementación. Como medida fundamental de mitigación de estas deficiencias se procedió a encuestar a jóvenes que participaron de las acciones del proyecto cuando eran menores durante el periodo que se evalúa. Esto además permitió tener un juicio de efecto a más largo plazo de la intervención. Se entrevistó a la mayor cantidad posible de adultos participantes de la experiencia en diferentes roles, y se aplicó la observación no participante de una gran cantidad de espacios vinculados al proyecto. No obstante, se reconoce que, aunque se pudo considerar al proyecto como evaluable, los alcances de la evaluación tienen la limitación de no contar con la voz de NNA que son sus beneficiarios y participantes fundamentales. Para más detalles sobre este aspecto ver Anexo 2 del presente informe.

En cuanto a la utilidad y pertinencia de la evaluación, esta aporta un juicio externo basado en procedimientos metodológicos rigurosos, con lo cual garantiza juicios objetivos acerca del desempeño del proyecto, y la identificación de buenas prácticas y zonas de mejora que puedan continuar enriqueciendo y fortaleciendo el trabajo que se desarrolla. Esta posibilidad y utilidad de la evaluación se hace más productiva, dado que no se trata de una valoración de impacto al cierre del proyecto, sino que se produce en un período intermedio de implementación y, por tanto, es posible la utilización de sus resultados para el perfeccionamiento del diseño, y realización del proyecto en curso.

6. MARCO DE LA EVALUACIÓN

De los cinco criterios estándares de la OCDE ¹ (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto) usados por UNICEF, esta evaluación adopta tres de ellos, como se planteó en los objetivos, estos son: Pertinencia, Efectividad y Sostenibilidad del proyecto. A partir de aquí, se, enumeran las preguntas principales según cada criterio de evaluación, y las subpreguntas que permiten el desglose de los contenidos para responder a los objetivos trazados. Las respuestas a estas preguntas permiten valorar el cumplimiento de cada criterio por parte del proyecto, de manera total, parcial o no cumplimiento.

Es importante declarar que estas preguntas en sentido general recibieron algunas modificaciones en dos momentos del proceso de evaluación. Un primer grupo de transformaciones fue presentado durante el informe inicial, y otras modificaciones fueron realizadas en la medida en que fue avanzando la evaluación según disponibilidad de información y maduración del análisis. Las modificaciones implican eliminación de preguntas redundantes en TdR o en informe inicial, integración de preguntas, y movimiento de preguntas entre criterios de evaluación, de acuerdo a las definiciones de cada uno. También hubo ajustes de redacción para una mejor comprensión de los alcances de cada pregunta. Estos cambios pueden apreciarse en el Anexo 3 del actual informe.

CRITERIO PERTENENCIA.

Definición: Grado en que las iniciativas, sus productos y efectos esperados, coinciden con políticas y prioridades del gobierno y otras organizaciones rectoras en las temáticas correspondientes (ejemplo UNICEF), así como que tenga en cuenta necesidades de las poblaciones implicadas.

Preguntas principales del criterio

1. ¿Cómo se inserta la programación del Proyecto OHC-UNICEF en el enfoque global sobre entornos protectores para niños, niñas y adolescentes?

Subpreguntas:

- 1.1 ¿En qué medida están alineados los objetivos del programa con las prioridades del gobierno nacional?
- 1.2 ¿Se corresponde el diseño del proyecto, de acuerdo a las actividades y resultados esperados, con las necesidades de NNA y prioridades locales?
- 1.3 ¿Existe coherencia en el marco conceptual del proyecto respecto a sus diferentes componentes?
- 1.4 ¿Incorpora el marco conceptual del proyecto la transversalización de los ejes de equidad, vulnerabilidad, derechos y medio ambiente?
- 1.5. ¿Cómo se manejan desde la dimensión programática del proyecto los procesos de monitoreo en términos de retroalimentación?

CRITERIO DE EFECTIVIDAD.

Definición: Grado en que se logra la satisfacción de los objetivos del proyecto a partir de los resultados previstos en el diseño y alcanzados por su implementación en un plazo temporal determinado.

Preguntas Principales del criterio.

¹ Definiciones de los criterios de evaluación de OCDE:

<http://www.oecd.org/cad/evaluation/cadriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

1. ¿Qué alcance en términos de población meta y cobertura ha tenido el proyecto en sus diferentes iniciativas?

Subpreguntas:

1.1 ¿Cómo se propone el proyecto alcanzar a NNA residentes en otros territorios fuera de la Habana Vieja?

1.2 ¿Cómo las acciones del proyecto favorecen la integración familiar, intergeneracional y comunitaria a nivel de su diseño y/o implementación?

2. ¿Qué transformaciones constituyen mejoras en la constitución de entornos protectores para NNA tanto desde el punto de vista físico como emocional?

Subpreguntas:

2.1 ¿Qué balance puede hacerse antes y después de implementadas las acciones en términos de constitución de entornos protectores, de promoción y garantías de los derechos de NNA?

2.2 ¿Cómo ha tenido en cuenta el proyecto en su implementación el enfoque de género?

2.3 ¿Cómo los tipos de acciones y temáticas abordadas en las mismas promueven la ganancia de capacidades y la integración social entre NNA?

2.4 ¿Qué nivel de capacidades han adquirido NNA participantes del proyecto en sus diferentes actividades para identificar y ejercer sus derechos según especialistas que se entrevistaron?

2.5 ¿Cómo garantiza el proyecto que las personas adultas involucradas en sus acciones adquieran las competencias necesarias y se desempeñen como garantes del entorno seguro en el que participan los NNA?

2.6 ¿Qué nivel de capacidades ha adquirido el equipo de adultos y adultas que han participado en el proyecto para la promoción y garantía de transformación y constitución de entornos protectores para NNA?

2.7 ¿Qué alianzas y colaboraciones interinstitucionales se dan (actores y sectores, roles, formas de integración) y cómo ellas facilitan o limitan la constitución de entornos seguros y protectores en el marco del proyecto?

2.8 ¿Cómo se han desarrollado los procesos de monitoreo y retroalimentación durante la implementación del proyecto en el período analizado?

2.9 ¿Demuestra la implementación del proyecto adaptación a los cambios producidos en el contexto durante el período de ejecución?

2.10 ¿Cuán efectivas resultan las estrategias de comunicación y difusión de la iniciativas?

CRITERIO SOSTENIBILIDAD.

Definición: Medida en que los objetivos, acciones y resultados del proyecto pueden continuar desarrollándose en el tiempo, una vez que finalicen los apoyos técnicos y/o financieros disponibles y externos; y que sus actividades, resultados e impactos no afecten el medio ambiente en sentido amplio. Refiere asimismo al manejo eficaz de los riesgos y obstáculos del proyecto.

Preguntas Principales del criterio:

1. ¿Cuán sostenible es el proyecto desde el punto de vista temporal, una vez que finalice el apoyo externo con que cuenta actualmente en cuanto disponibilidad de recursos y cuáles son sus limitaciones??

Subpreguntas

1.1 ¿Cuenta el proyecto con un personal capacitado y preparado para asumir las tareas de diseño, actualización, implementación y monitoreo de actividades, así como para irradiar dichos conocimientos al entorno comunitario y su radio de acción? ¿Y con apoyos técnicos profesionales para sostener la capacitación del personal?

1.2 ¿Qué estrategias se desarrollan para garantizar y fomentar la permanencia del personal y su compromiso con los objetivos, poblaciones meta y actividades del proyecto?

1.3 ¿Cómo garantiza el proyecto la sostenibilidad ambiental?

1.4 ¿Existen ámbitos de la intervención claramente insostenibles?

1.5 ¿Qué elementos se consideran favorables y replicables de la implementación del proyecto que resultan buenas prácticas para mantener en el tiempo?

7. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La metodología implementada incorporó múltiples enfoques que se integraron aplicando una metodología mixta o triangular. Se partió del ajuste de los términos de referencia, intentando dar respuestas a los usos previos de la evaluación. Se considera una evaluación independiente, orientada a generar aprendizajes (formativa) para examinar las perspectivas futuras de implementación y escalamiento de este proyecto. Constituyó una evaluación transparente, inclusiva y sensible a los enfoques de género y de derechos humanos.

7.1 DISEÑO METODOLOGICO

El diseño metodológico en base al análisis de evaluabilidad siguió dos pasos. Un primer momento en el que se procedió a la evaluación de la evaluabilidad ya reportada en el acápite 5 de este informe, como herramienta para ganar en mayor calidad y rigor metodológico, así como para optimizar la utilidad de la evaluación y la credibilidad en los resultados alcanzados. Un segundo paso incluyó el ajuste de la propuesta metodológica al proceso evaluativo, teniendo en cuenta los objetivos y alcance de la evaluación, y sus indicadores. Se formuló un diseño flexible a partir de la construcción de categorías de análisis y subpreguntas, que permitió dar respuesta a los objetivos específicos propuestos.

El enfoque mixto en la investigación se basó en la combinación de fuentes de información, la combinación y uso de métodos y técnicas de recolección y análisis de datos. Se privilegió el contacto directo con los principales protagonistas del proceso evaluativo y usuarios del informe, y la referencia al contexto de producción del fenómeno estudiado, evidenciando a partir de este análisis los cambios producidos, las limitaciones, los riesgos para su extensión a otros espacios, y las buenas prácticas con potencial de replicabilidad.

Fuentes, métodos y técnicas de recolección de información:

Aunque el desarrollo de la metodología estableció un abordaje específico acotado a cada objetivo de evaluación (anexo 4), de modo general, el análisis cualitativo aportó la experiencia vivida por los sujetos que forman parte del proyecto y sus diferentes actividades a partir de las entrevistas en profundidad y el taller de Sistematización de experiencia aplicado al Estudio de caso de Las Aulas Museo.

En general, la propuesta cualitativa, abrió la dimensión subjetiva del proceso, en este caso desde las opiniones, percepciones, actitudes e imaginarios de los participantes tanto en las experiencias A+ como en las de las demás acciones del Proyecto y en especial del caso de estudio. El análisis cuantitativo por su parte enfatizó en la estandarización de valores asociados a las variables de la investigación, permitiendo encontrar patrones de comportamiento en los datos no sujetos de manera inmediata a la subjetividad de los implicados en el estudio y abarcar una cantidad de personas y espacios mayor en un plazo de tiempo relativamente corto. En este caso se aplicó el método de la Encuesta, y una variante cuantitativa de la observación no participante no encubierta.

Marco y procedimiento muestral:

Aunque cada tipo de fuente de información cuenta con un marco muestral diferente, la selección muestral en todos, incluido el estudio de caso, procedió de manera intencional, teniendo en cuenta diversos criterios muestrales que justificaran su selección (anexo 4). En cuanto a las acciones concretas a analizar (partiendo de la observación), de un total de 93 contenidas en el cronograma de verano del Proyecto, 21 fueron escogidas. En el periodo docente, se incluyó otros 2 talleres desarrollados en el Centro A+, y 2 actividades desarrolladas como parte del proyecto Somos Uno en la Quinta de los Molinos, además de la experiencia de las Aulas Museo. Se selecciona la iniciativa de las Aulas Museo como caso de estudio, al considerarse una experiencia pedagógica sin precedentes en el país y en el mundo que, desde su constitución en el año 1995, ha posibilitado la permanencia de NN de la enseñanza primaria y especial en diferentes instituciones culturales del Centro Histórico en horario docente y extradocente. La experiencia ha posibilitado la implementación de programas de aprendizaje informal para el desarrollo de concepciones y actitudes adecuadas hacia el entorno cultural y natural, y ha venido a resolver un conjunto de dificultades reconocidas relacionadas con el correcto desarrollo del proceso docente educativo del municipio (Cárdenas, 2006; Domínguez, 2019)

En relación con los cuestionarios y entrevistas asociados a las acciones del verano: el marco muestral estuvo compuesto por los registros de operadores del proyecto, talleristas, y otros adultos disponibles para la

investigación. Igualmente, de modo intencional (según criterios teóricos y disponibilidad a participar, así como previa firma de consentimiento informado), de un total de 149 personas adultas, que participan en diferentes posiciones en las acciones previstas, sin repeticiones, se aplicaron 40 cuestionarios, y 10 entrevistas, alcanzando un 33% del total de adultos/as que se han vinculado hasta la fecha.

En el estudio de caso de Las Aulas Museo, por su parte, se aplicó además un Taller de Sistematización de experiencias, donde se recogieron gran cantidad de impresiones, recuerdos, percepciones y construcción colectiva de la memoria y las valoraciones de un grupo de adultos vinculados a estas acciones. Especialmente este estudio de caso se aplicó durante el período docente de septiembre a noviembre del año 2022, teniendo en cuenta las ediciones anteriores en los años que abarcan el período de la evaluación, cuyos resultados se integraron al resto de los análisis realizados durante el trabajo de campo planificado.

Esta acción permitió la reconstrucción de la experiencia desde las vivencias de las personas participantes durante todo el periodo de evaluación del proyecto, de ahí que se identificaron etapas, los factores intervinientes que favorecieron y obstaculizaron el proceso, así como elementos que se resultaron buenas prácticas y que deberían continuar implementándose. En esta reconstrucción de experiencias, igualmente se intencionaron preguntas para el acceso indirecto a información sobre la participación y el empoderamiento de NNA a partir del proyecto.

Respecto al análisis de documentos, el marco muestral lo constituyeron el conjunto de informes, plegables, folletos y otros materiales disponibles donde se recogen los objetivos de las acciones, sus participantes, etc. La selección en este caso procedió a la revisión del 100% de los documentos puestos a disposición de la evaluación y que se encuentran listados en los anexos.

Estrategia de análisis de datos:

La información cualitativa se procesó por medio de un análisis de discurso a partir de las transcripciones de las entrevistas y del taller de sistematización, con código semicerrado. Se partió de categorías previamente construidas, pero permitiendo la emergencia de algunos constructos que fuesen surgiendo en el procesamiento y recodificación. La información de la observación se analizó con procedimientos cuantitativos, y se contrastó con el discurso analizado, así como las tendencias encontradas en los datos surgidas del análisis de los cuestionarios. Los datos cuantitativos se procesaron con el SPSS, a través del análisis bivariado, buscando la interrelación entre las variables disponibles en el cuestionario suministrado por el propio proyecto, siempre que fue posible. La integración de toda esta información permitió responder a las preguntas ajustadas a los indicadores de trabajo, de acuerdo a los criterios de Pertinencia, Efectividad y Sostenibilidad del proyecto evaluado, así como garantizar el desarrollo de los demás objetivos de la evaluación.

7.2 CONSIDERACIONES ÉTICAS

La evaluación cumplió con las normas y estándares de evaluación establecidos por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG)². Tuvo un carácter externo y se trabajó de manera independiente, con base a que la evidencia verificada empíricamente fuese válida y confiable.

Los principios éticos que guiaron la evaluación fueron los de independencia, imparcialidad, credibilidad, respeto, honestidad e integridad³. Para el alcance de estos principios se hizo uso de manera rigurosa de la metodología elaborada para los fines de esta investigación, asumiendo con total responsabilidad el

²Normas y Estándares para evaluación, UNEG, 2016: <http://www.uneval.org/document/detail/1914>

³ UNEG/UNICEF: Ethical Guidelines for UN Evaluations, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102> and Code of Conduct for Evaluation in the UN system, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

cumplimiento de las acciones previstas como parte del cronograma de trabajo, siempre con total coordinación con las restantes partes implicadas. Se mantuvo en todo momento una relación cordial, de colaboración y diálogo constante con las personas implicadas, se procedió a la utilización de la información obtenida evitando asumir posiciones o decisiones que estuviera relacionadas con intereses personales, incluso evitando realizar valoraciones que no estuviesen respaldadas en evidencias concretas. Se mantuvo el respeto por la dignidad y diversidad de las personas que fueron entrevistadas y se consideró en todo el proceso de evaluación el respeto a los derechos humanos, la equidad e igualdad de género⁴. Se siguió como máxima, preservar la confidencialidad de la información y datos de las personas involucradas respetando los derechos de proveer información de forma confidencial.

En las actividades realizadas se solicitó fuese firmado un consentimiento informado por escrito, sobre su voluntariedad a participar. El consentimiento especificó los requisitos de confidencialidad y preservación de la identidad personal, asegurando que la información obtenida sería usada solo con fines investigativos, preservando la privacidad de los datos. Se procedió a minimizar los riesgos asociados a efectos negativos, y a maximizar los beneficios de los principales actores, previendo innecesarios perjuicios o daños que pueden derivarse de los hallazgos de una evaluación negativa o crítica, previéndolos sin comprometer la integridad de la evaluación.

Todas las acciones de comunicación y la capacitación sobre la evaluación incluyeron información previa sobre los principios éticos que garantizaban la calidad del proceso y los resultados de la evaluación. La evaluación también cumplió con el procedimiento de UNICEF en cuanto a estándares éticos en investigación, evaluación, recolección de la información y análisis⁵. El Grupo de Referencia supervisó el cumplimiento de los estándares mínimos establecidos en la política de UNICEF.

8. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

Este apartado presenta los hallazgos de la evaluación, respondiendo directamente a todos los criterios y preguntas en relación a los criterios Pertinencia, Efectividad y Sostenibilidad del Proyecto. Seguidamente, se presentan otros componentes de resultados, como los que proceden del estudio de caso.

8.1. HALLAZGOS POR CRITERIOS DE EVALUACIÓN

1. CRITERIO DE PERTINENCIA

1. Cómo se inserta la programación del Proyecto OHC-UNICEF en el enfoque sobre entornos protectores para NNA?

La documentación programática disponible relativa al Proyecto OHC-UNICEF se inserta en el enfoque sobre entornos protectores a partir de defender la necesidad de constituir y fortalecer espacios donde instituciones, organizaciones y actores, cumplan con determinadas responsabilidades que aseguren la protección de NNA contra situaciones de abandono, violencia, explotación o cualquier forma de exclusión.

⁴Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación, 2011:

<http://www.uneval.org/document/detail/980>

⁵ UNICEF Procedure for Ethical Standards in Research, Evaluation, Data Collection and Analysis, 2015:

https://www.unicef.org/supply/files/ATTACHMENT_IV-UNICEF_Procedure_for_Ethical_Standards.PDF

Existe una percepción general desde el proyecto, que comprende la cultura, las instituciones culturales y acciones derivadas, como entornos protectores para NNA. Se asume que desde la cultura se puede transformar la vida de las personas, y que el proyecto pondrá en el centro a NNA y a sus familias, con el fin de motivarles no solo en obtener conocimientos sobre la diversidad de situaciones en torno a la violencia que puede afectarles en algún momento de su vida, sino, además, sobre la protección y el cuidado del patrimonio histórico cultural. Se defiende que la intervención a realizar a partir del conjunto de acciones propuestas favorecerá una socialización positiva, respaldada por una cultura de derechos y equidad, con vistas a promover posibles cambios en su comportamiento.

1.1 *¿Existe alineación de los objetivos del proyecto con las prioridades del gobierno nacional?*

Los objetivos del proyecto se alinean con las políticas nacionales que defienden el carácter prioritario de la infancia y la adolescencia como sujetos de derechos, y parte fundamental de los procesos de protección social garantizados por el Estado cubano. Aunque es importante señalar aquí, que hasta el momento el país no cuenta con una normativa específica que integre la política del Estado cubano hacia la niñez, tampoco con una entidad de carácter nacional vinculante que atienda de manera integrada los problemas que atañen al bienestar de NNA. Según dan cuenta las expertas entrevistadas el conjunto de acciones y políticas que atienden a NNA se encuentran compartidas por una diversidad de actores y agentes sociales que parten del propio Estado y el gobierno, el parlamento y sus diversas estructuras y los organismos de la administración central del Estado, todos en sus diferentes escalas de actuación.

El proyecto evaluado forma parte del Componente Programático “Cada niño está protegido de la violencia y la explotación” que se centra en mejorar la calidad de los servicios de prevención y protección integral de NNA frente a diferentes tipos de violencia, especialmente a NNA de perfiles sociales más vulnerables, y a NNA que han cometido hechos que la ley tipifica como delitos, con conductas agravadas y/o víctimas de delitos. El componente se encuentra alineado con los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en 2011 que guían la conceptualización y actualización del modelo económico y social cubano y la elaboración del Plan de Desarrollo Económico y Social al 2030 (PNDES).

En el marco del Programa País 2020-2024 acordado por UNICEF y el Gobierno de Cuba, se definió como meta que para el 2024 más NNA de territorios y grupos priorizados se beneficien de servicios y espacios de protección de calidad, libres de violencia. Entre los resultados previstos está que instituciones, profesionales y comunidades incrementen sus capacidades para fortalecer espacios de protección integral, libres de violencia.; que cuenten con más capacidades para brindar protección a NNA de territorios y grupos priorizados, ante situaciones de violencia y otras condiciones de vulnerabilidad social; y que cuenten con conocimientos y herramientas para la prevención, tratamiento y reinserción social de NNA que han cometido hechos que la ley tipifica como delitos, con conductas agravadas y/o víctimas de delitos. Para ello, en alianza con diversos organismos nacionales, se utilizan estrategias de generación de evidencias, sistematización, gestión e intercambio de conocimientos; integración intersectorial; desarrollo de capacidades y comunicación para el desarrollo, entre otras. Se reconoce entonces compromiso y capacidad gubernamental para la protección integral de NNA, y para garantizar su adecuado desarrollo y bienestar.

El proyecto que sometemos a evaluación “Fortalecimiento de entornos protectores para la adolescencia con enfoque de derechos y equidad, en La Habana Vieja, Cuba” es una muestra entonces de la alianza entre la UNICEF, la OHC y las autoridades del Gobierno de La Habana Vieja. Se explicita en los términos de formulación que su objetivo general será la consolidación de entornos protectores para NNA en la Habana Vieja, a partir de la consolidación de capacidades profesionales, institucionales y comunitarias para el trabajo con estos grupos, desde un enfoque de derechos y equidad. De lo anterior se desprende que existe alineación entre estas proyecciones normativas tanto del gobierno, como de UNICEF, con los objetivos e

implementación del Proyecto evaluado, por lo que se puede afirmar que este requisito de pertinencia se cumple.

1.2 ¿Se corresponde el diseño del proyecto de acuerdo a las actividades y resultados esperados con las necesidades de NNA y las prioridades locales?

El diseño del proyecto se corresponde en términos de actividades y resultados esperados con las necesidades de NNA y las prioridades locales. Desde el diseño del proyecto se define que las acciones a ser implementadas van dirigidas a NNA de la Habana Vieja y otros municipios de la capital que participen en las acciones del Programa social infantil y adolescente, así como profesionales/actores sociales que trabajan con estos grupos. Se identifica el trabajo con grupos de población que serán atendidos de manera particular, según determinadas vulnerabilidades o situaciones de desventaja: hijos/as de familias de bajos ingresos, personas en condiciones inadecuadas de vivienda o convivencia, niños/as sin amparo familiar, NNA en situación de discapacidad, y NN que han cometido hecho que la ley tipifica como delitos.

El proyecto tiene en cuenta otras necesidades de NNA del territorio, relacionadas con la falta de espacios de esparcimiento y recreación, de espacios donde realizar actividades deportivas, y al aire libre, situaciones de riesgo relacionadas con las altas tasas de infestación de VIH, consumo de drogas y estupefacientes, y niveles elevados de alcoholismo (Cárdenas, 2006; Colectivo de autores, 2012; Domínguez, 2019). En el caso del personal adulto, las acciones van dirigidas docentes y especialistas que se vinculan al Programa. Desde este punto de vista, el proyecto brinda a NNA la oportunidad de aprender, expresar sentimientos, emociones y protección ante situaciones de violencia; además de que permite contribuir a la prevención, identificación, denuncia para atender a las víctimas de este flagelo.

Sin embargo, desde el diseño no se declara la cantidad de población que podría llegar a ser beneficiada por cada iniciativa, ni su desagregación por grupos de edades en caso de NNA, tampoco cuántas o el tipo de escuela que participará y el por qué se produce su elección, o el número de especialistas o docentes que serán capacitados, y a partir de qué criterios se procederá a su selección. Solo se declara que la matrícula a los talleres será proporcional por sexo. Dentro del conjunto de las acciones diseñadas solo dos se intencionan hacia grupos considerados en situación de vulnerabilidad o en desventaja, sin definir cuantos serán beneficiados por actividad. (Formulación del proyecto: Consolidación de entornos protectores para la niñez y la adolescencia en la Habana Vieja, julio 2021-diciembre 2024; Formulación del proyecto: “Participación infantil y adolescente en La Habana Vieja” 2017-2021)

Este aspecto se considera una dificultad en la consecución de la cadena de cambios esperados, ya que la ausencia de planificación de procesos intencionados hacia ciertos sectores en desventaja hace difícil su inclusión efectiva, como más adelante se verá. Se parte de una perspectiva universal donde todas/os pueden participar; sin embargo, no se contempla el trabajo con una mirada o enfoque de diversidad. Para que se produzca una mayor inclusión no es preciso aumentar el número de actividades o iniciativas convocadas, sino que desde su diseño se incluyan NNA de grupos diversos, por ejemplo, adolescentes embarazadas y NNA que la ley tipifica como delitos.

1.3 ¿Existe coherencia entre el marco conceptual del proyecto en relación a sus diferentes componentes?

Puede afirmarse que se percibe coherencia en el marco conceptual del proyecto, las actividades diseñadas y luego implementadas para el alcance de los resultados previstos, pero adolece de una limitada coherencia entre indicadores y fuentes de verificación.

El proyecto declara que para propiciar un entorno protector se requiere del compromiso y la capacidad de los organismos e instituciones, la existencia de una legislación y su aplicación adecuada, la disponibilidad de servicios apropiados para la prevención y atención, entre otros factores. De igual forma reconoce que es necesario que las y los infantes y adolescentes cuenten con información adecuada y que se tomen en

consideración las actitudes, tradiciones, costumbres, comportamientos y hábitos en los que se desarrollan. Igualmente establece se precisa de la sensibilización social para fortalecer el compromiso respecto a su protección y desarrollo, la preparación de las comunidades y familias y en general las personas que conviven con ellos; así como también la participación significativa de estos en asuntos que les atañen. (Formulación del proyecto: Consolidación de entornos protectores para la niñez y la adolescencia en la Habana Vieja, julio 2021-diciembre 2024; Formulación del proyecto: “Participación infantil y adolescente en La Habana Vieja” 2017-2021). En consecuencia, las actividades planificadas van dirigidas a profesionales/actores sociales, a NNA y, además, a la generación de productos comunicativos, presentaciones públicas, y otras acciones que permitan ganar en una mayor visibilidad al proyecto. Para el alcance de cada resultado se programan un conjunto de actividades desglosadas por resultados, y que mostramos continuación. La propuesta se fundamenta incluyendo elementos del contexto, estrategia de intervención, así como un cronograma de actividades, todo ello de manera que se justifica, orienta y organiza la ejecución del proyecto. Se colocan las acciones y resultados propuestos en correspondencia con la intención de consolidar entornos protectores para niños, niñas y adolescentes del municipio La Habana Vieja, a través de espacios de participación ya existentes que conforman la red institucional de la Oficina del Historiador y su programa social infantil y adolescente. Las acciones aparecen integradas por grupos de resultados (ver anexo 11).

A partir de lo expresado entonces se puede afirmar que el proyecto es coherente en términos de la correspondencia entre lo planteado y lo ejecutado, como se evidencia en los análisis de los criterios de Efectividad y Sostenibilidad que más adelante se presentan, así como en la teoría de cambio propuesta confeccionada a partir de la implementación del proyecto. Baste por el momento destacar que las acciones desarrolladas y los productos derivados apuntan incluso a efectos positivos no previstos en términos de resultados, dentro de las cuales resaltan una mayor gestión institucional articulada para generar y mantener de modo sostenible entornos seguros y un alto grado de formalización de las prácticas que permite estabilidad, reconocimiento y legitimidad en el tiempo.

Por otra parte, el análisis de la documentación del proyecto devela la existencia de algunos elementos contradictorios en el planteamiento de indicadores y fuentes de verificación de resultados. Esta observación se comporta de modo diferente para los documentos del proyecto entre 2017 y 2021, y su actualización para el período entre 2021 y 2024. Con respecto a los primeros años, los indicadores elaborados no permiten producir un dato que refleje el verdadero cumplimiento del resultado esperado. Por ejemplo, de 14 indicadores, 12 están contruidos a manera de redacción y enfoque de resultado y 2 de actividades. Los indicadores ya sean cuantitativos o categóricos deben permitir reflejar la realidad en el indicador⁶.

Las fuentes de verificación propuestas, como: Ficha técnica del proyecto, Cronograma de ejecución, Ofertas, Comité de compras, Facturas, Actas de entrega, Listados de participantes en los Talleres, no logran verificar uno de los indicadores, el relacionado con la satisfacción de niñas, niños y adolescentes.

Sin embargo, aunque la fuente de verificación no está colocada, se constata que el proyecto concibe metodologías que permiten incorporar el nivel de satisfacción. Por ejemplo, en el informe de cierre de Rutas y Andares del año 2021, se recoge en las conclusiones: Las encuestas realizadas arrojaron que el 78% de

⁶ Un ejemplo para ilustrar lo anterior es que entre el 2017 y el 2021 uno de los indicadores fue: A los 7 meses de iniciado el proyecto se seleccionan al menos 100 niñas/os que participarán en cada uno de los talleres previstos. Una mejor concepción y redacción podría ser Porcentaje de participación de niñas y niños en los talleres previstos a 7 meses de iniciado el proyecto. Otro de los indicadores colocados es: Al finalizar el proyecto los niños participantes en los talleres conocen sus derechos y han desarrollado iniciativas para promoverlos. La variante podría ser: Grado de conocimiento en materia de derechos desarrollado por niñas y niños al finalizar el proyecto; Número y descripción de iniciativas desarrolladas por niñas y niños donde promueven sus derechos.

las personas participantes evalúan de “muy buena” la edición del proyecto y 20% de buena, siendo ello reflejo de la satisfacción del público. De esta forma, se aprecia de manera más clara el indicador de satisfacción y la fuente de verificación.

Con relación a la propuesta de 2021 a 2024, es necesaria la construcción de un indicador que tribute de manera más clara al elemento Generación de productos comunicativos que se incluye como parte del Resultado 3. Los que están propuestos se orientan más a la cantidad de participantes en actividades e iniciativas diversas y a la cantidad de espacios, quedando más limitado el seguimiento al aspecto de conformar los productos comunicativos que enuncia el resultado. A partir de aquí se puede afirmar que este requisito se cumple.

1.4. ¿Incorpora el marco conceptual del proyecto la transversalización de los ejes de equidad, vulnerabilidad, derechos y medio ambiente?

El análisis documental devela que el marco conceptual del proyecto incorpora la transversalización de los ejes de equidad, vulnerabilidad, derechos y medio ambiente. Se promueve un enfoque intergeneracional, de integración comunitaria, que comprende población desagregada y proporcional por sexo. Comprende también a NNA en situaciones de discapacidad y con necesidades educativas especiales. Se explicita la transversalización del enfoque de género, así como la intención de trabajar temáticas afines a su comprensión y de cambiar actitudes y comportamientos sexistas. El marco conceptual aboga por la inclusión y el desarrollo de NNA desde un enfoque de derechos, por una recreación sana en el entorno ambiental, por potenciar su autoestima, así como por el fomento de la creatividad, la comunicación, la espontaneidad, el trabajo en equipo, el desarrollo de habilidades para su vida y el respeto, reconocimiento y garantía de sus derechos. A partir de aquí se puede afirmar que este requisito también se cumple. Este requisito también se cumple para el criterio de pertinencia.

1.5. ¿Cómo se manejan desde la dimensión programática del proyecto los procesos de monitoreo en términos de retroalimentación?

Con relación al manejo de los procesos de monitoreo, evaluación y retroalimentación desde la dimensión programática del proyecto, se explicita que se procederá a realizar acciones de manera sistemática (con periodicidad mensual, trimestral, y anual) para velar por el cumplimiento de las tareas, objetivos previstos y resultados esperados, regulando las posibles desviaciones que puedan producirse, introduciéndose a partir de ahí los cambios de considerados necesarios. Desde el monitoreo se declara que se tendrán en cuenta los indicadores de evaluación, que como se explicó anteriormente contienen elementos contradictorios en su planteamiento y posibles fuentes de verificación. Luego del primer período (2017-2021) los indicadores fueron ajustados en la actualización del diseño del nuevo proyecto para el periodo 2021- 2024.

Para el monitoreo se parte de un modelo de evaluación de las iniciativas que se producen como parte de la etapa estival, que introduce determinados aspectos como sexo, edad, territorio, iniciativa en la participó, valoración de la iniciativa y del personal implicado, y posibles recomendaciones en términos de nuevas actividades para el año siguiente. En el caso de las actividades que se desarrollan como parte del período escolar se cuenta también con un modelo de evaluación, donde especialistas responsables desde la Subdirección de gestión cultural de la OHC supervisan las iniciativas durante todo el año. A partir de aquí se puede concluir que este requisito se cumple para el criterio de pertinencia.

Como se pudo constatar todos los requisitos propuestos para el criterio de pertinencia se cumplen. Por tanto, se puede afirmar, basado en la orientación metodológica de la ficha construida en el diseño, que indica que de cuatro a cinco de los requisitos de pertinencia se cumplen, por lo que el proyecto evaluado es pertinente.

2. CRITERIO DE EFECTIVIDAD

1. ¿Qué alcance en término de población meta y cobertura ha tenido el proyecto en sus diferentes iniciativas?

En cuanto al alcance de la población meta y cobertura en sus diferentes iniciativas se puede afirmar que el proyecto ha sido inclusivo teniendo en cuenta variables como sexo, territorio y color de la piel. Pero ha sido parcialmente inclusivo en relación a los grupos en situación de discapacidad o en desventaja social. En términos de población meta hay correspondencia entre la población total que será beneficiada y los NNA en situación de discapacidad. Sin embargo, en algunas actividades como los Talleres de creación, el porcentaje de adolescentes beneficiados en situación de discapacidad o desventaja social está muy por debajo de la población meta que fue beneficiada por esta actividad.

1.1 ¿Cómo se propone el proyecto alcanzar NNA residentes en otros territorios fuera de la Habana Vieja?

El diseño parte de una perspectiva universal que declara que todos los NNA pueden participar y ser beneficiados del conjunto de las actividades y servicios. Se realizan convocatorias abiertas a las que pueden presentarse NNA de todos los territorios, incluso de otras provincias del país. Para la generación de los cambios a corto, mediano y largo plazo se desarrollan un conjunto de actividades y servicios que pueden aprovechar NNA del territorio durante el curso escolar, y NNA fuera del territorio en periodo de verano. El inicio de estas iniciativas se remonta a 1995 con la creación de las Aulas Museo. Sin embargo, podría contemplarse esta perspectiva con una mirada o enfoque de diversidad, donde desde el diseño se intencione el trabajo con determinados grupos (aquellos en situación de discapacidad o en desventaja social, como es el caso de adolescentes en periodo de gestación, niños que han cometido hechos que la ley tipifique como delitos)

El proyecto establece en sus términos de referencia la población meta que será beneficiada del conjunto de sus iniciativas y servicios en el período comprendido entre 2017 y 2021.

Tabla 1. Población meta del Proyecto entre 2017 y 2021

2017-2021	NN que serán beneficiados	Masculino	Femenino	Discapacitados (así aparece en los términos de formulación de proyecto)
2017-2021	27 228 NNA	13 068	14 160	135
2021-2024	10 116 NNA	4878	5238	19
Totales	28 239.	17 946	19 398	154

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

En los informes de cierre de proyecto solo son contemplados la totalidad de NNA que han sido parte de cada iniciativa. Se menciona el grupo de edades a los que pertenecen, la frecuencia y duración de cada iniciativa, instituciones vinculadas y las temáticas que han sido abordadas. Sin embargo, no aparece de manera desagregada en las actividades cuántos de los beneficiarios son del sexo masculino o femenino, ni en muchas de las iniciativas se da cuenta de la cantidad de población en situación de discapacidad o vulnerabilidad que ha formado parte de ellas.

Para valorar el proyecto en términos de si es inclusivo o no se procedió al análisis de las matrículas de los 29 cursos ofertados como parte del Centro A+ durante este período vacacional. Participaron un total de 448 adolescentes, de ellos 138 (30%) del sexo masculino y 310 (70%) del sexo femenino. Según color de la piel 208 eran de color blanco, 105 de color negro, y 138 mestizos. Respecto a la variable sexo y color de la piel se aprecia una tendencia a mayor participación de adolescentes blancas en el conjunto de los talleres

desarrollados. En los informes de cierre analizados el comportamiento de estas variables sucede de manera similar.

La siguiente gráfica ilustra el análisis de la matrícula de los 29 cursos.

Gráfico 1. Desagregación de Matrículas a Talleres de A+ por sexo y grupos etarios

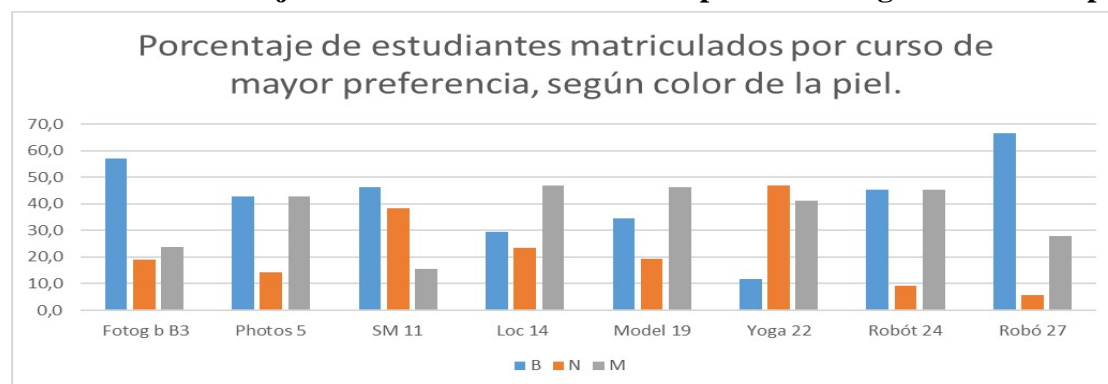


Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de datos de matrícula

El grupo etario más representado fue el de 15 a 17 años con 255 adolescentes (58%) seguido del grupo conformado por NNA de 10 a 14 años, 123 (27 %) y por un grupo de jóvenes de 18 a 20 años (62) para un 13%. “A veces vienen jóvenes que quieren ser parte de la iniciativa y no podemos decir que no. Si las matrículas no están totalmente llenas, pues podemos proceder a que participen otras personas, dígame jóvenes como ocurrió este año” (especialista entrevistado del Centro A+). Fue imposible establecer el número de NNA con algún tipo de situación de discapacidad porque no es una variable que se recoge al momento de realizar la matrícula.

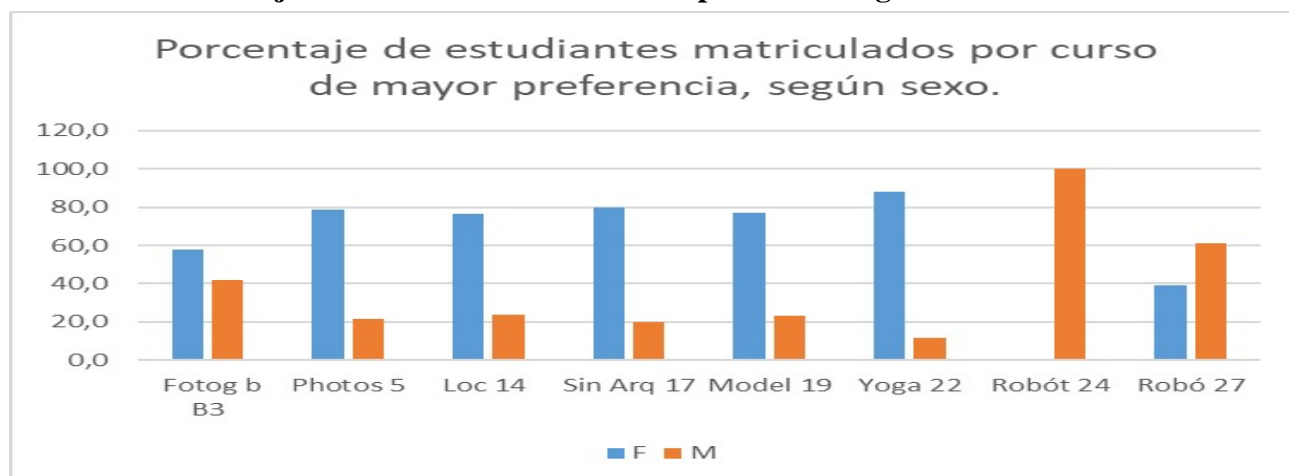
Los cursos que mayor preferencia y de mayor NNA matriculados durante este periodo fueron: Fotografía básica, Photoshop, Locución, Modelaje, Yoga, Robótica, y Sintiendo la Arquitectura. En la mayoría de los cursos hay una sobrerrepresentación de adolescentes de color blanco; sin embargo, en el caso de Robótica la mayoría de los participantes son varones. Las especialistas entrevistadas apuntan que se viene produciendo una ruptura con ciertos estereotipos sexistas que determinan que hay cursos “solo para niñas” o “solo para varones” abriendo un abanico de posibilidades que les permiten aprender sobre nuevas temáticas.

Gráfico 2. Porcentaje de estudiantes matriculados por cursos según color de la piel



Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de datos de matrícula

Gráfico 3. Porcentaje de estudiantes matriculados por cursos según sexo



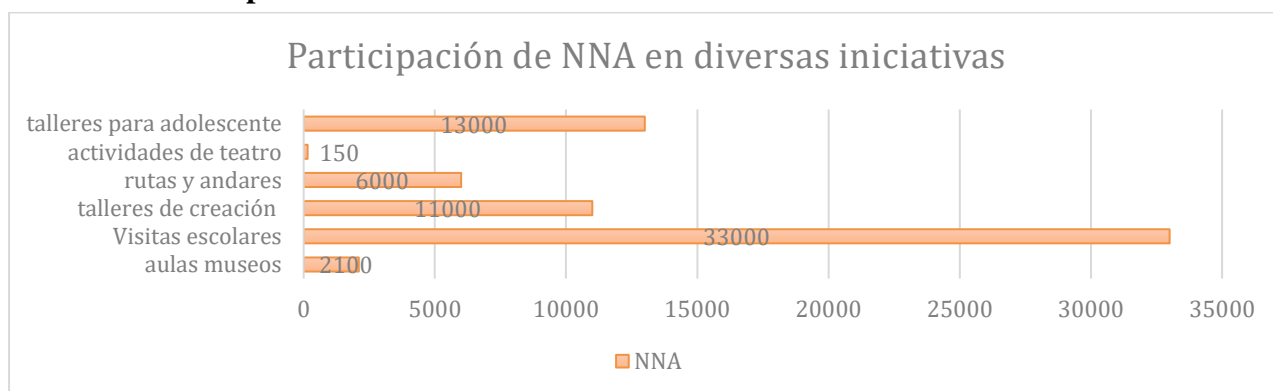
Fuente: Elaboración del equipo evaluador a partir de datos de matrícula

Si se hace un balance de la participación de NN en los diferentes proyectos educativos que son promovidos desde el proyecto y que están encaminados a la formación de valores, la orientación vocacional en la educación artística y ambiental, podemos constatar que, en todo el período evaluado, dígame desde el 2017 hasta el 2022, las iniciativas donde se vinculan más NN fueron las Visitas escolares, los Talleres para adolescentes y los Talleres de creación. En estas iniciativas se incluyen NN de todas las escuelas del territorio, que cursan los grados desde tercero a sexto, además de adolescentes que forman parte de las matrículas de los talleres de verano (durante el curso y en período vacacional). En el período han participado 60 000 NNA, una cifra que sobrepasa con creces al total de beneficiarios que habían sido proyectados en el diseño inicial del proyecto. Aquí se debe señalar que NNA pueden transitar por varios cursos en un mismo período ante la variedad de temáticas que son impartidas a través de los talleres.

Vale recordar que existen dos modalidades de matrículas: una con convocatoria abierta, como el caso de estos talleres, los talleres de creación, los concursos, y una convocatoria cerrada que va dirigida de manera particular a NNA de las escuelas del territorio de la Habana Vieja.

Las iniciativas que mayor participación tienen son: los talleres de creación para NN, los concursos, y los talleres para NNA. Las convocatorias a los talleres de creación se realizan dos veces al año, en el periodo de enero a junio y de septiembre a diciembre; en el caso de los concursos pueden salir su convocatoria en cualquier momento del año, y los talleres para adolescentes durante el curso y en los meses de verano.

Gráfico 4. Participación de NNA en diversas iniciativas

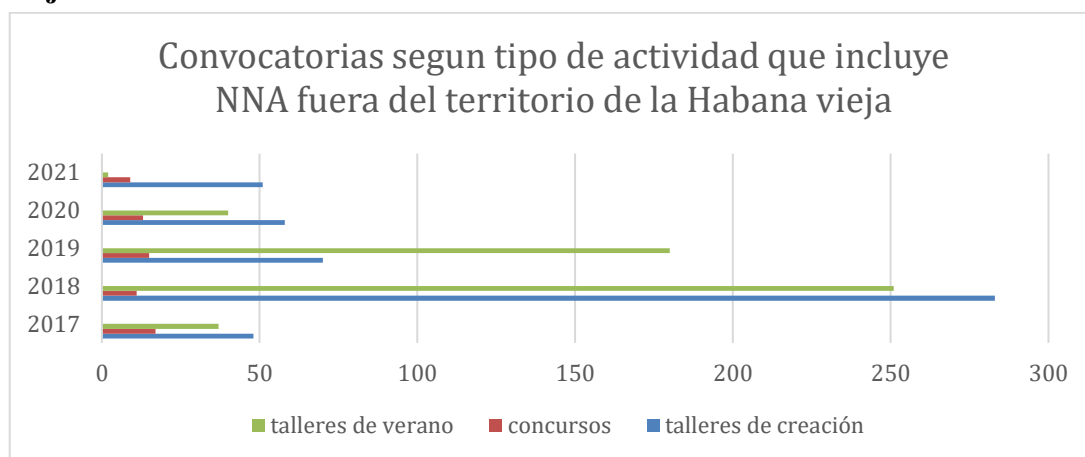


Fuente: Elaboración del equipo evaluador

El proyecto alcanza además NNA residentes en otros territorios fuera de La Habana Vieja a través de las convocatorias abiertas. En el caso del año 2022 el Centro A+ acogió adolescentes de todos los municipios de la capital, teniendo una mayor asistencia de los procedentes del municipio Diez de Octubre (17%), seguido de Centro Habana (15%) y en tercer lugar los municipios de La Habana del Este y Plaza de la Revolución (11%). Igual es posible constatar adolescentes de otras provincias del país, como Guantánamo y la Isla de la Juventud. Los municipios de Cotorro (1%) y los de La Lisa (1,5%) son los menos representados. Lo anterior puede asociarse a que son territorios muy distantes del Centro Histórico. En el caso de la Habana Vieja representaron el 9 %.

El gráfico siguiente ilustra la participación de NNA de otros municipios fuera de la Habana Vieja a tres iniciativas que se desarrollan en el proyecto, que son las más representadas.

Gráfico 5. Convocatorias según tipo de actividad que incluye NNA de fuera del territorio Habana Vieja



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

La vinculación a las actividades de los NNA se da en las propias instituciones de la Habana Vieja o en otras instituciones también asociadas al proyecto, como la Quinta de los Molinos o la Casa de las Tejas Verdes. *“Los talleres de creación, incluso han permitido que la estancia del programa salga de las mismas fronteras del Centro Histórico de La Habana Vieja, y son talleres de creación que muchas veces tienen matrículas dirigidas a la comunidad, a los centros escolares, pero muchas veces tienen matrículas abiertas y niños, niñas, que pueden llegar y pueden participar en esos talleres de creación, que son para su aprendizaje, son espacios que favorecen la orientación vocacional y el desarrollan de habilidades. Son junto a los de talleres de verano, los que más población atraen. Vienen NNA de todas partes de la Capital, y encuentran un lugar aquí, se sienten como en casa” (Especialista entrevistada del proyecto Quinta por la Inclusión).*

Si bien al observar el comportamiento de las variables anteriores el proyecto es inclusivo, para el caso de algunos grupos puede considerarse parcialmente inclusivo, dígame los grupos en situación de discapacidad o desventaja social. En términos de población meta se puede observar una correspondencia entre la población total que será beneficiada, y NNA en situación de discapacidad. Sin embargo, en algunas actividades, el porcentaje de adolescentes en situación de discapacidad está muy por debajo de la población meta que ha sido beneficiada de las actividades que más NNA concentran en todo el periodo estudiado.

Ilustramos lo anterior con dos ejemplos concretos: en el año 2018 de 5000 adolescentes que participaron del Programa “Contigo Somos +” a través de los Talleres de Creación, solo 5 adolescentes con Retraso Mental Leve y Autismo fueron insertados, para un 0,1%. En 2019, de 6000 adolescentes vinculados a los Talleres de Creación, se insertaron solo 20 con Retraso Mental Leve y Autismo para un 0,3%. Lo anterior

viene a dar cuenta de la necesidad de intencionar la participación de estos grupos a partir del diseño del conjunto de las actividades, servicios o iniciativas que son implementados desde la OHC y su programa cultural. Tal es el caso de las adolescentes embarazadas, o NNA que hayan cometido actos que la ley tipifica como delitos, grupos de población que podrían llegar a ser favorecidos como parte de la experiencia y que no se incluyen, aunque se reconoce en todos los informes de cierre de año como una debilidad, o aspecto a mejorar. El proyecto demuestra que hay capacidad para incluir a otros/as NNA en situación de discapacidad o desventaja social, porque existen no solo condiciones para hacerlo, sino además porque sería justo y muy necesario.

A continuación, se muestran algunas de las actividades por años en las que participaron estos NNA en situación de discapacidad o desventaja social:

Tabla 2. Actividades en que participan NNA en situación de discapacidad o desventaja social por años

2107	<ul style="list-style-type: none"> • Como parte de la Iniciativa Andar Somos 1 se visitó el servicio de rehabilitación de pediatría del hospital Julio Díaz.
2018	<ul style="list-style-type: none"> • Niños Guías del Patrimonio (esta vez desarrollada como parte del curso escolar) se integró a la iniciativa Andar Especial Somos 1 y participaron de la actividad 10 NN sordos e hipoacúsicos. • Como parte de las Visitas Escolares semanalmente se beneficiaron con un turno de educación patrimonial, 1 o 2 grupos de estudiantes con retardo en el aprendizaje (aquí no cuentan las cifras en los informes) • 26 niños residentes en un Hogar de NN sin amparo familiar de Playa para disfrutar de una visita por el Castillo de la Real Fuerza y la Casa de la Poesía. • 60 niños y jóvenes con discapacidad intelectual de la Escuela Adelaida Piñera y vinculados al proyecto Quinta por la Inclusión Social, llegaron hasta la Casa de la Poesía y el Museo de Arte Colonial para presentar su arte e intercambiar experiencias con otros niños. • De 5000 adolescentes participantes en el programa “Contigo Somos +” a través de los Talleres de Creación, se insertados 5 adolescentes con Retraso Mental Leve y Autismo
2019	<ul style="list-style-type: none"> • Andar Especial Somos 1 (Dedicado a niños, adolescentes y jóvenes con necesidades especiales de fotoprotección (lupus, Esclerodermia pigmentosa, Xerodermia pigmentosa, Mastocitosis) • De 6000 adolescentes vinculados a los Talleres de Creación, se insertaron 20 con Retraso Mental Leve y Autismo
2020	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizaron durante la primera parte del año actividades conjuntas con adolescentes con necesidades educativas especiales del proyecto Haciendo Caminos.
2021	<ul style="list-style-type: none"> • Andar Especial Somos 1 (Dedicado a niños, adolescentes y jóvenes con necesidades especiales de fotoprotección (lupus, Esclerodermia pigmentosa, Xerodermia pigmentosa, Mastocitosis). 4 ciclos de 2 talleres

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

Al comparar la cantidad de actividades que se desarrollan cada año con aquellas en las que se potencia la participación de NNA en situación de discapacidad, se puede afirmar que el proyecto es parcialmente inclusivo, lo cual se refuerza con la poca evidencia de participación de NNA en desventaja social.

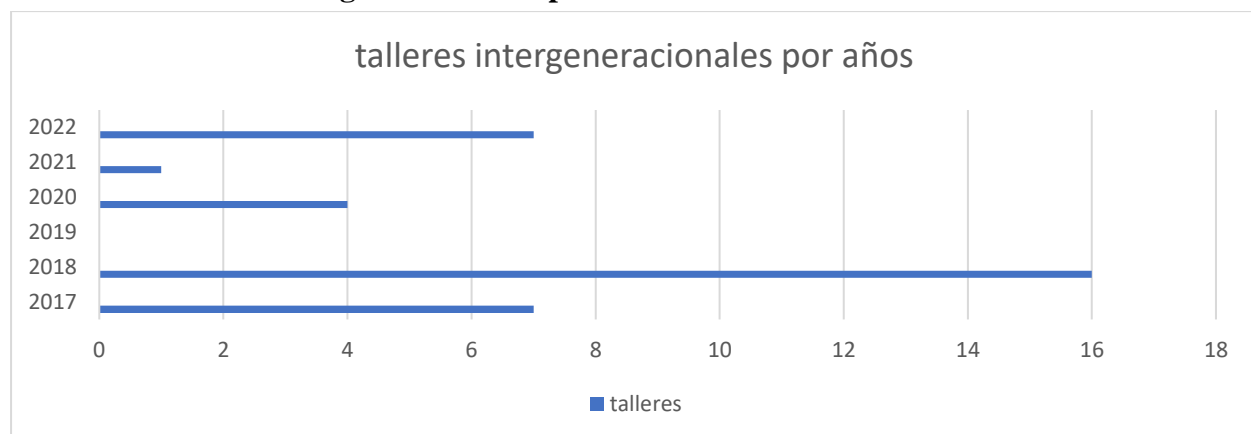
Otro tema relativo a la parcial inclusión, que emergió de la narrativa de las personas entrevistadas, tiene que ver con la participación en la experiencia de Niños Guías del Patrimonio. En el caso de esta iniciativa se considera por especialistas entrevistados que es la más solicitada en la etapa de verano, y “... *otra cosa que sale casi siempre es que siempre participan los hijos de las personas que laboran en la oficina, de los directivos, pero hay que entender que esos niños están ahí con sus madres, que están trabajando y aprovechan entonces las actividades para ellos también poder hacer algo durante el verano, porque su familia está trabajando. Las actividades no se diseñan para ellos, pero que ellos participan es muy bueno, ellos también son vulnerables, porque están ahí hasta las 8 de la noche en las instalaciones culturales. No puedo limitarlos, es un resultado positivo. Yo no estoy de acuerdo que si lanzo una convocatoria todos sean los hijos de ... Pero sí creo que ellos deben tener un espacio, y quizá aumentar las matrículas para que vengan o accedan otros niños, tiene que haber un balance donde tengan oportunidad todos. La mayoría de los talleres son para público abierto y se hacen muchas repeticiones, que si no participas esta vez puede ser la siguiente, o además el verano, eso dice que en cuestión de oportunidad estamos bastante bien* (Especialista de la Subdirección de gestión cultural).

1.2. ¿Cómo las acciones del proyecto favorecen la integración familiar, intergeneracional y comunitaria a nivel de diseño y/o de implementación?

Según las especialistas entrevistadas, el Programa social infantil y adolescente tiene un enfoque de trabajo que se basa en promover la integración familiar, intergeneracional y comunitaria. Se reconoce la importancia de vincular a la familia a las actividades que se desarrollan, así como de promover la relación de NNA con otros grupos considerados vulnerables como las personas adultas mayores. Se afirma que las actividades son diseñadas para que se vinculen las madres, padres o familiares que asistan acompañando a NN. “*Por ejemplo, en niños Guías del Patrimonio tienen muy en cuenta eso, o sea, cómo voy a involucrar a la familia y cómo dentro del taller que yo estoy haciendo con los niños yo tengo dos o tres encuentros en los que participe la familia, y forme parte de todo el proceso. Se estimula mucho el reconocimiento de los niños, como mostramos su trabajo creativo a la familia, cómo mostramos sus logros, sus avances, cómo hacemos exposiciones cuando concluye el taller para que la familia venga, se integre y pueda disfrutar un poco todas las habilidades que han ido adquiriendo los niños. Las propias Aulas Museo fueron un gran reto cuando nos propusimos que no solo fueran en los museos, y se fueran abriendo a otras instituciones, que se hicieran Aulas Museo en los centros para personas adultas mayores que existen en el municipio y que son particularmente los de la Oficina del Historiador*” (Especialista de la Subdirección de gestión cultural)

Todos los años se convocan como parte de Rutas y Andares proyectos intergeneracionales. También se ha podido constatar que asisten acompañados en su mayoría por la figura materna (75% si se calcula teniendo en consideración todas las ediciones). Se reconoce también que NNA forman parte de estas actividades porque fomenta su desarrollo cultural y su formación vocacional (80%), por los nuevos conocimientos que aportan (72%) y porque pueden ocupar de manera productiva su tiempo libre (65%).

Gráfico 6. Talleres intergeneracionales por años



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

La siguiente tabla muestra cómo se han comportado la convocatoria a los Talleres durante el período evaluado, lo que denota sus fluctuaciones en términos de convocatoria, asociadas según las especialistas consultadas a la llegada de la pandemia.

Tabla 3. Distribución Total de Talleres y Talleres intergeneracionales por años entre 2017 y 2022

Año	Total de talleres	Talleres intergeneracionales
2017	73	7 (9.5%)
2018	146	16 (11%)
2019	No aparecen las cifras desagregadas en el informe	
2020	20	4 (20%)
2021	34	2 (6%)
2022	79	7 (8.8%)

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

En las iniciativas observadas durante el verano como parte del Centro A+ se pudo constatar que las madres, padres o familiares que acompañan a sus hijos/as adolescentes no forman parte de las actividades, solo de aquellas que se realizan para dar culminación a los talleres y donde exponen los conocimientos aprendidos o los trabajos realizados. Esta es una acción que se crea con toda intensidad desde el Centro para que los adolescentes disfruten un espacio creado solo para ellos/as, a partir de fomentar principios de integración social, solidaridad, empatía y aceptación. De igual forma, como desde el Centro se provee atención y orientación psicológica pueden sentirse libres de buscar ayuda ante cualquier situación que estén atravesando. “... los padres no son incluidos en los talleres, porque creemos que así el adolescente se siente pleno de actuar sin ser valorado por otro adulto. Ellos tienen un espacio creado para que puedan interactuar con otros, venir cuando no tienen clases y aprovechar los servicios que ofertamos, desde la ayuda vocacional, hasta algún tipo de orientación por ejemplo en materia sexual” (Especialista de la Subdirección de gestión cultural).

En otros espacios como por ejemplo los Andares si se intenciona que NNA puedan disfrutar de las iniciativas en compañía de su familia o del grupo de amistades. Esto pudo ser constatado en las 12 actividades que fueron observadas fuera del Centro, donde la totalidad de NN venían acompañados de algún familiar,

formando parte de las acciones realizadas. En todas las acciones visitadas las/os talleristas promovieron la participación de las personas acompañantes haciendo más fluida y dinámica la actividad.

Desde el 2018 tres de las Aulas museo han funcionado en Centros donde se atienden de manera integral a adultos/as mayores, dígase el Convento de Belén, el Convento de San Agustín y la Residencia Habana 620. Los turnos sobre temas de patrimonio se comparten con ellos/as, tanto con quienes residen en la institución como los no internos. La intención de la iniciativa va dirigida a fomentar en NN la sensibilización hacia el patrimonio, la formación artística y vocacional, y sobre todo la formación en valores, pero se considera según las entrevistadas que el compartir el curso con adultos/as mayores, permite fomentar el intercambio, los vínculos y las relaciones con este grupo etario. Esta información también fue constatada en el taller de sistematización de experiencias, por parte de especialistas vinculados a las tres aulas museo. Las acciones han favorecido también la integración comunitaria a través de vincular a la Casas de Cultura de diferentes territorios (6 se reconocen en los Informes) para las exposiciones y concursos, y para fomentar la inserción de proyectos comunitarios (10 según la narrativa de las personas entrevistadas).

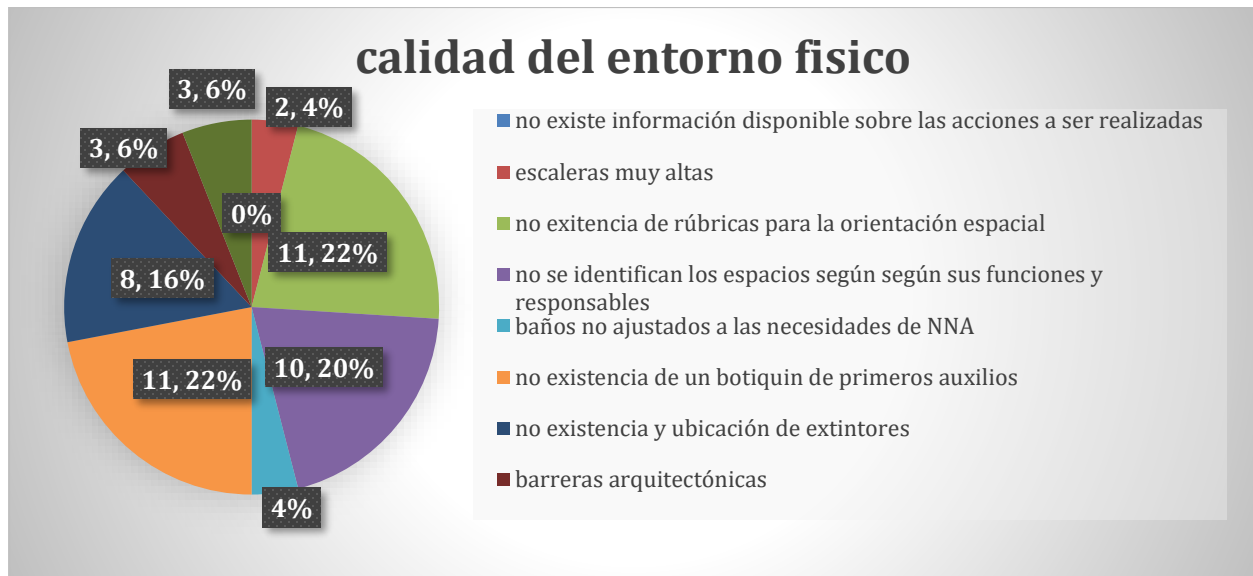
2. ¿Qué transformaciones constituyen mejoras en la constitución de entornos protectores para NNA tanto desde el punto de vista físico como emocional?

Con relación a las transformaciones que constituyen mejorías en la constitución de entornos protectores para NNA tanto desde el punto de vista físico como emocional se puede decir que las actividades observadas cumplen con todos los niveles de un entorno protector, desde el punto de vista físico, emocional, del personal implicado, y de participación de NNA.

De un total de 93 acciones a realizarse dentro del cronograma del programa cultural infantil y adolescente, 21 fueron escogidas por muestreo intencional para ser observadas, en varias de las instituciones fuera y dentro de la OHC (anexo 5)

En el caso de las 11 instituciones visitadas y como parte de la observación se constató que, en términos de accesibilidad, las mayores dificultades se localizan en la no existencia en todos los locales observados de un botiquín de primeros auxilios (100%), no aparece información disponible para la orientación de NNA a propósito de las acciones a ser realizadas (100%), tampoco la identificación de los espacios según funciones y responsabilidades (80% de las 11 instituciones). Estas pueden considerarse cuestiones que surgen cuando se piensa en la seguridad física de los espacios.

Gráfico 7. Calidad del entorno físico



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

Es importante señalar que a excepción del Centro A + diseñado de manera consciente para la atención y el trabajo con adolescentes, las restantes actividades se desarrollan en instituciones culturales (Museos y Casas Museo) que ya existían y cumplían con otras misiones al momento de decidirse su utilización para otros fines, muy diferentes al objetivo para el cual fueron creadas inicialmente. Siendo así, los lugares se han ido adaptando de manera paulatina para el trabajo con NNA. Si se toman en cuenta otros indicadores para evaluar la calidad física del entorno, se cumplen en un 100% en los lugares observados, dígame por ejemplo la higiene, la seguridad del espacio y el estado constructivo de los inmuebles donde se desarrollan las actividades. Aquí se hace referencia a las iniciativas que fueron observadas.

Por otro lado, pudo ser constatado que en todas las instituciones observadas y según afirman especialistas en entrevistas, en el 100% de las locaciones hay un ajuste del mobiliario. Se cuenta con pizarras y aditamentos, equipos, accesorios y tecnologías para el desarrollo de las acciones.

En relación con la calidad del entorno intergeneracional en las observaciones realizadas, se ajustan en la totalidad de las actividades observadas la cantidad de adultos según el espacio y la acción. En todas las acciones se generan intercambios entre NN con profesores y se forja un ambiente de comodidad donde pueden expresar sus inquietudes, y participar de las dinámicas desarrolladas. Las personas adultas responsables de dirigir la actividad prestan atención y ofrecen buen trato a las/os NN implicados. En tres de las actividades (Robótica, Modelaje, Locución) participan NN con algún tipo de situación de discapacidad, se pudo observar aceptación de las diferencias aún en los marcos de una actividad tradicionalmente excluyente.

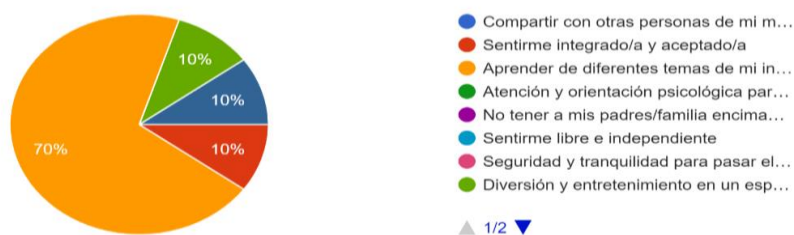
El tema de la atención recibida pudo ser también constatado a partir de las encuestas realizadas a jóvenes que formaron parte de las iniciativas cuando eran adolescentes. Al preguntarles por la atención recibida por el personal adulto con el que habían interactuado, el 100% lo calificó de excelente. Al pedir que explicaran brevemente su respuesta, se dieron algunos argumentos como: "Por la atención y paciencia que tienen. Por el carisma y la forma tan linda que poseen donde te hacen sentir seguro"; "Son muy atentos, te hacen sentir en un espacio seguro, te escuchan y enseñan..." La atención recibida puede relacionarse con el hecho de que la mayoría volvió a implicarse en los talleres en más de una ocasión, luego de asistir por primera vez.

2.1¿Qué balance puede hacerse antes y después de implementadas las acciones en términos de constitución de entornos protectores y de promoción y garantías de los derechos de NNA?

Para establecer un antes y un después a partir de las acciones implementadas por el proyecto, la evaluación se apoya en los cuestionarios aplicados a los jóvenes mayores de 19 años que formaron parte de la iniciativa. Aunque no son una muestra representativa de la cantidad de adolescentes que disfrutaron de las iniciativas en el periodo estudiado, ilustran los impactos generados a más largo plazo en esta población, y como los cambios previstos desde el proyecto vienen permitiendo el alcance de los resultados esperados.

Se vincularon en su mayoría a los talleres del Centro A+ (50%), en segundo lugar, al servicio de Consejería (40%), y por último a los talleres virtuales (10%). Entre los principales aportes reconocidos que se aprecian en el gráfico a continuación se menciona: aprender sobre diferentes temas que resultan de su interés (70%), y con igual proporción del 10% recibir atención y orientación psicológica, compartir con otros/as adolescentes y sentirse integrados/as y aceptados/as socialmente.

Gráfico 8. Aportes de la participación en las actividades del Proyecto



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

El gráfico siguiente muestra cómo la participación en el espacio se tradujo en efectos importantes en sus vidas: desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para un 60% y ser más independientes y seguros/as de sí mismos/as un 40%. Participar en las actividades del proyecto les aportó nuevos conocimientos y valores que antes de participar no poseían: el derecho de NNA a divertirse y jugar (40%), el derecho de NNA de disponer de oportunidades, servicios y protección durante su desarrollo (30%), exigir el cumplimiento de sus derechos (20%) y el derecho de NNA de no ser discriminados por cuestiones de raza, color, sexo, idioma, opinión política, posición económica o ningún otro motivo.

Gráfico 9. Efectos de participar en la vida personal



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

Se evidencia que la mayoría de los jóvenes (80%) se siente en disposición de transmitir lo aprendido a otros/as NNA; lo anterior pudo ser constatado porque como parte del Centro A+, de 29 talleristas en esta edición, 9 (31%) fueron parte de los talleres cuando eran adolescentes.

En el caso de este requisito no se cuenta con suficiente evidencia, porque fue imposible acceder a entrevistar a NNA. Así que el requisito se cumple de manera parcial.

2.2¿Cómo ha tenido en cuenta el proyecto en su implementación el enfoque de género?

El proyecto se inserta en la política de promoción del enfoque de género de la OHC. Se constata la existencia de acciones diversas que promueven su transversalización, como procesos de formación, planificación y desarrollo de actividades con un alcance inclusivo, confección de la Estrategia de Género de la Dirección de Patrimonio cultural de la OHC. Al cierre de esta evaluación, la estrategia se encuentra en fase final de aprobación por el Consejo de dirección, y en fase de elaboración, un manual para transversalizar el enfoque de género en los museos.

Como parte de los procesos formativos, en el año 2021, se da cuenta de talleres realizados, como el llamado “Vivir la adolescencia en tiempos de COVID 19: promoviendo buenas prácticas desde la cultura como enfoque protector”, que se realizó de manera virtual en tres ediciones durante el año 2020. Entre sus objetivos estuvo: a) Conocer las potencialidades de la cultura como entorno protector en situaciones de aislamiento físico; b) Capacitar en torno a posibles manifestaciones de violencia (intrafamiliar y en escenarios digitales) y la manera en que esta puede agudizarse en situaciones de aislamiento físico, c) Socializar recursos para prevenir la violencia hacia adolescentes en el ámbito doméstico y en los escenarios digitales; d) Ofrecer recursos para prevenir y/o actuar desde la cultura ante cualquier tipo de discriminación, maltrato o violencia hacia este grupo etario.

Además de los contenidos impartidos y muy valorados por quienes participaron, se identificaron adolescentes en situaciones complejas dentro de sus hogares, a quienes se les brindó asesoría y acompañamiento por parte del equipo de trabajo implicado. Como evidencia de lo aprendido, se encuentra la actividad final del taller que aparece en el informe de cierre entregado. En este informe también se hace referencia a las opiniones de los adolescentes con relación al taller:

“...he aprendido a cuidarme y defenderme de la violencia. También tuve la oportunidad de expresarme creativamente y ser yo mismo, pero lo más importante es que pude identificar y detener la violencia antes de que pueda generar más violencia”

“...fue un privilegio porque hay muchos adolescentes que desconocen todas las opciones que tienen para enfrentar las situaciones de violencia planteadas: entorno violento, acoso, ansiedad y estrés causado por la cuarentena”

Otro ejemplo de espacio formativo resultó el taller de verano Yo, influencer (midiendo las redes sociales contra la violencia en la niñez y la adolescencia), realizado en el Centro A+ espacios adolescentes. El espacio aportó conocimientos sobre la no violencia hacia NNA, la ciberviolencias, el acoso, el sexismo y las identidades de género. Se compartieron productos comunicativos, recursos y materiales para profundizar sobre estas temáticas. Se trabaja en articulación con las Campañas Evoluciono, contra la violencia hacia las mujeres y las niñas; y Mídete, contra la violencia en la infancia y la adolescencia, cuyas esencias tributan a los fines del proyecto.

En la memoria del encuentro, que recoge en síntesis testimonios de los días de trabajo, una adolescente expresó: *“El primer choque que tuve en el taller fue descubrir que eso de ser influencer no era como pensaba, sino que en estos días hablaríamos de ser influencer por la no violencia. (...) quiero saber qué es el sexismo, por qué a las muchachas nos acosan más en las redes sociales, por qué vemos bien y atractivo que un chico publique fotos con el pecho desnudo, y por qué si una chica sale en bikini enseguida pensamos mal de ella y la juzgamos. Quiero entender eso del lenguaje inclusivo y las identidades de género”*.

Por otra parte, también se han desarrollado procesos formativos que involucran a las personas adultas para fortalecer sus capacidades en el enfoque de género, y se ha buscado a profesionales con preparación en estos temas para orientar, provenientes tanto de Cuba como de otros países.

De un total de 35 capacitaciones ofrecidas, 6 (17%) se dedicaron de manera específica a promover conocimientos asociados al enfoque de género:

Tabla 4. Contenidos con enfoque de género impartidos por años

Años	Tema
2018	Bulling, cyberbulling y violencia simbólica
2018	Aprender de las experiencias en el trabajo de la adolescencia desde el trabajo del enfoque de género, antipatriarcal y antihegemónico.
2018	Género y TICs. El papel de la mujer desde los medios de comunicación.
2018	Violencia de género. Reconocimiento y manejo a situaciones de violencia entre adolescentes.
2018	Las desigualdades y estereotipos de género, su repercusión y manifestación en la adolescencia. Derechos y oportunidades de género desde la deconstrucción de estereotipos.
2019	Salud reproductiva, género y derechos sexuales

Siguiendo con la cadena de cambios esperados, estas actividades implementadas constituyen aspectos positivos en tanto resultan ganancias de nuevos conocimientos para el personal que interactúa con NNA, lo que favorece la transversalización del enfoque de género en el proyecto, y permite cumplir con estos requisitos de efectividad.

2.3. ¿Cómo los tipos de acciones y temáticas abordadas en las mismas promueven la ganancia de capacidades y la integración social entre NNA?

Si se sigue la cadena de cambios esperada para la generación de nuevas capacidades en NNA dentro del proyecto, una de las principales actividades implementadas son los talleres (de verano y durante el curso escolar) y las iniciativas que se desarrollan por parte del programa infantil y adolescente.

A continuación, se explican el conjunto de las acciones más relevantes implementadas en el periodo, teniendo en consideración cómo han promovido desde su misión y práctica la ganancia de capacidades y la integración de NNA.

Visitas Escolares. Se declara que como parte de las Visitas Escolares la matrícula ha abarcado todos los NN de la enseñanza primaria y especial del municipio. Se considera una vía alternativa de educación que posibilita el acercamiento de NN a las instituciones patrimoniales fomentando en ellos el amor por el patrimonio, por la historia y la investigación. *“Hay proyectos que realizamos como las visitas escolares, porque las Aulas Museo no son suficientes para que todos lleguen al proyecto del Centro Histórico, un proyecto más para acercarlos al entorno, para que ellos se desarrollen, pero las visitas escolares tienden poco a poco a expandir el diapasón, e involucra a todas las escuelas primarias de La Habana Vieja, involucra a todos los grupos de las escuelas primarias en las rotaciones que hacemos”* (Especialista el Departamento de Investigación Sociocultural y Programas Educativos de la Subdirección Cultural).

En los informes que ha producido el proyecto aparecen los totales de NN participantes por años en las visitas escolares. En estos totales se incluyen, NN con necesidades educativas especiales, pero no aparecen todas las cifras desagregadas. Ejemplo de ello es que en el 2018 se dedicó un espacio solo para NN con trastornos en el aprendizaje por diversos museos del Centro Histórico.

Talleres de creación. Son un espacio de aprendizaje interactivo que promueve en NN la formación de valores relacionados con el patrimonio, el arte, la ciencia, la naturaleza y las manualidades. También desde ellos se procede a la orientación vocacional y la educación artística y ambiental. La actividad se realiza en dos períodos: un período que incluye todo el curso escolar, y el otro durante la etapa de verano como parte de Rutas y Andares. En los últimos años se ha favorecido el tratamiento a las cuestiones medioambientales sobre todo las relacionadas con la preservación del entorno natural y el reciclaje de materias primas. Por otra parte, se enuncian algunos estados de opinión que aparecen en los Informes de cierre de año del Programa Social Infantil y Adolescente (2019) presentados sobre la iniciativa:

“A veces nos ayudan a pintar, a crear figuras en tercera dimensión y nos dan charlas y aprendemos. Después podemos mejorar los trabajos de la escuela y salimos mejor en asignaturas de Historia” (Niño de diez años, quinto grado)

“A través de los talleres se aprenden cosas que se aplican a la escuela, en los trabajos finales y puedo ayudar a mi hermano a que haga las tareas de su grado” (niña de 11 años, sexto grado).

A pesar del buen reconocimiento que tiene esta iniciativa en NN según los informes, las acciones desarrolladas han ido decreciendo en el tiempo asociado a la emergencia de la pandemia de COVID 19, aunque es importante mencionar que ha sido readaptada para su alcance a otros públicos a través de la modalidad virtual. En 2020 y 2021 se realizaron 8 y 51 talleres respectivamente, del total de talleres que se realizaron en todo el año.

Concursos. Estimulan el interés en NN escolares que se vinculan a los proyectos de la OHC por el conocimiento y la sensibilización en temas históricos y patrimoniales, así como por el desarrollo de nuevas habilidades de redacción, investigación, pintura. Las convocatorias primero fueron solo dedicadas a los escolares del territorio; luego en 2019 se decidió su extensión a NN de otros territorios y provincias del país. La pandemia también se considera afectó el número de convocatorias. Las temáticas son variadas en función de fechas y conmemoraciones significativas. Entre las principales modalidades se reconocen las Artes plásticas (dibujo, marquería y modelado), Literatura (narración y poesía) y Fotografía. Además, se realizaron un total de 25 exposiciones y se habilitaron espacios de proyección de audiovisuales, música y teatro para público infantil y adolescentes.

Niños guías del Patrimonio. Este proyecto tiene como misión fundamental desarrollar conocimientos y habilidades para la comunicación del Patrimonio desde edades tempranas. Ha trascendido del espacio del período de verano y se ha insertado en la etapa escolar promoviendo la formación de estudiantes del territorio, así como de aquellos que se integran a las Aulas museo *“...Propiciamos un cambio de roles, que ellos sean protagonistas de esa visita. El proyecto de los niños Guías del Patrimonio es un ejemplo de cómo esos roles van cambiando y se van empoderando a los infantes en ese proceso cultural que están viviendo. Nuestras instituciones toman en cuenta en el desarrollo de sus proyectos, la participación de los niños y niñas que están en esa Aula Museo.”* (Especialista de la Subdirección de gestión cultural).

Al terminar la iniciativa NN deben compartir los saberes adquiridos en un ejercicio de graduación que incluye recorridos guiados a familiares, amigos y personas de la comunidad. A través de la evidencia aportada a la evaluación se pueden encontrar 38 fotos y dos videos, donde 6 NN son responsables de los recorridos guiados por varias instituciones del Centro Histórico. *“Uno nota el cambio de los NN, cuando ves una niña que entró aquí sin poder hablar por pena, y ahora ves una adolescente empoderada que puede dirigir una ruta sola sin acompañamiento.”* (Especialista de la Subdirección de Gestión Cultural). Lo anterior es una evidencia de las ganancias, que adquieren NN que forman parte de la experiencia, reconocidas por especialistas.

En 2019 se reconoce como una experiencia novedosa, que implicó a NN integrados a esta experiencia, la Cruzada Infantil por el sur de Matanzas desarrollada en el mes de mayo. Constituyó una experiencia de intercambio cultural entre infantes de La Habana y otros de las localidades Jagüey Grande y Ciénaga de Zapata. Implicó visitas a museos, centros culturales y un reconocimiento del patrimonio cultural y natural de la localidad, con recorridos al Criadero de cotorras, de manjaríes, de cocodrilos, el Herbario, el Memorial 50 aniversario de la cena carbonera con Fidel, la Laguna del Tesoro en el complejo turístico Boca-Guamá, entre otras.

Andar Especial Somos 1: Proyecto dirigido a infantes, adolescentes y jóvenes con necesidades educativas especiales. Aquí se incluyen Andares especiales por diversos lugares del Centro Histórico. Hasta el momento, según cuenta en los informes de cierre consultados y en las entrevistas, en las tres ediciones realizadas han participado personas sordas e hipoacúsicas, con discapacidad física y motora, con trastornos del espectro autista y de la conducta y otras con necesidades especiales de fotoprotección, además de NN que viven en Hogares de NNA sin amparo familiar. Muchos de los talleres que llevan a cabo en la atención a este grupo se desarrollan dentro del Proyecto Quinta por la Inclusión. Aquí se han impartido un número importante de talleres como logopedia, pintura, terapia asistida por animales, psicoballet, jardinería entre otros.

Un resultado a mediano plazo de esta iniciativa, ofreciendo continuidad a las primeras actividades realizadas ha sido la constitución del proyecto *“Recorriendo caminos para la inclusión social”* con el objetivo de vincular a estos jóvenes al mundo laboral. Se inició con 8 jóvenes que habían formado parte de los Andares en el periodo vacacional (5 mujeres y 3 hombres). Hoy permanecen 5 laborando en la institución, lo que denota que, a partir de las acciones desarrolladas por el proyecto se han generado cambios importantes en la vida de estas personas y de sus familiares. *“Las madres se acercaron interesadas cuando dimos el primer andar especial, y nos pidieron trazar una estrategia para poder ocupar el tiempo libre de esos jóvenes que ya habían culminado todos los estudios posibles. Así se diseñó la estrategia de traerlos aquí y con un personal sensible y capacitado, orientarlos y enseñarlos en la medida de lo posible. Primero pasaron por los andares, luego se conformó el proyecto Quinta por la inclusión, y luego entonces este nuevo proyecto que intenta tener un impacto mayor”* (Especialista principal de la Quinta de los Molinos).

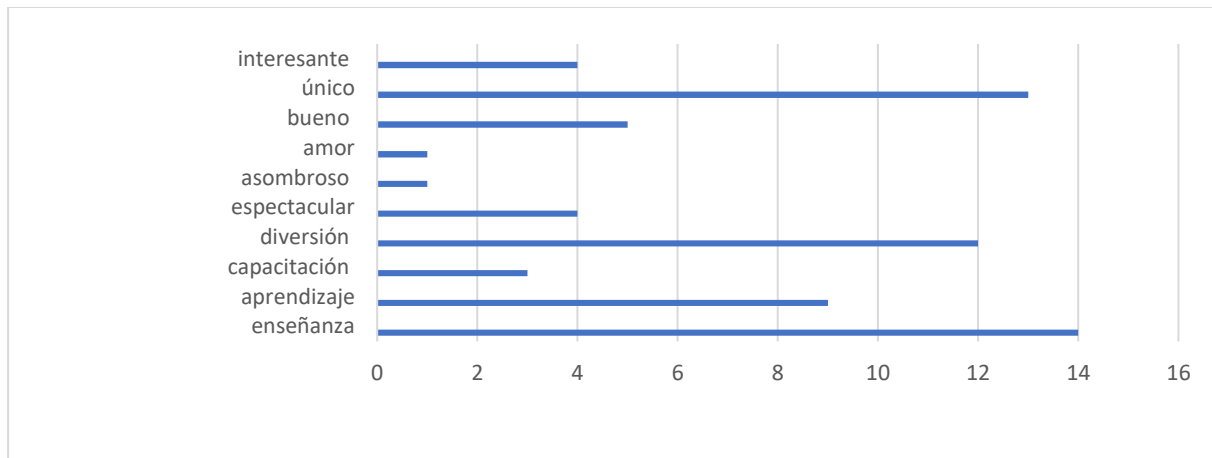
Servicio de Consejería: El servicio de consejería potencia la prevención del bienestar psicológico desde un enfoque de alternativas múltiples y una visión positiva para la población adolescente y sus familias. Su principal objetivo es potenciar habilidades reflexivas acerca de cómo fomentar el autocuidado y los estados de salud mental en circunstancias de crisis. El espacio facilita materiales de apoyo (plegables, infografías y audiovisuales) como herramientas estratégicas para el autocuidado a tener en cuenta para fomentar estados de salud mental, usando todas las plataformas posibles. Podríamos valorar como esencial el papel que juegan estos productos en la cadena de cambios esperada que se promueve desde el proyecto. En el periodo han sido beneficiados con orientación psicológica un total de 182 adolescentes, y 197 han formado parte del Taller A+ Felicidad.

Acciones para adolescentes: Se incluye en el programa talleres, conferencias, visitas dirigidas y otras actividades culturales, desarrolladas en los museos, casas museo y centros culturales pertenecientes a la OHC. Se tocan temáticas como artes plásticas, teatro, cerámica escultórica, alambrería, danza, peces y reptiles cubanos, locución, televisión, literatura, medioambiente, poesía, astronomía, instrumentos africanos; mientras que a la par, surgieron propuestas novedosas como filatelia, salud física, música, grafitis, producción audiovisual, edición, diseño, apreciación cinematográfica, caricatura, actuación, literatura y nutrición. Se priorizan líneas consideradas estratégicas como la orientación vocacional, educación con perspectiva de derechos y en valores, educación sexual y reproductiva, educación artística, ciudadanía,

patrimonio y educación ambiental y otras de orden artísticas y de oficios (ciencia, artes plásticas, producción musical, cerámica, danza, teatro, consejería, alambrearía, fotografía, locución, historieta, edición, periodismo, etc.) incorporando enfoques transversales como equidad, discapacidad, ciudadanía, derechos, género y participación social. Se realiza una jornada de “Puertas Abiertas” cada tercer sábado del mes para vincular a los adolescentes que no son del territorio a las diversas iniciativas. Esta actividad es convocada a través de las redes sociales y en el programa cultural de la Oficina para fomentar el acceso de adolescentes fuera del territorio de la Habana Vieja. Podemos ilustrar que representa el Centro A+ para los adolescentes a partir de una encuesta aplicada en el año 2019 (Informe de Cierre de Proyecto, 2019).

Las principales asociaciones en el gráfico a continuación se concentran en la consideración de este como un espacio de enseñanza único, que les provee de nuevos saberes y en el que pueden además divertirse.

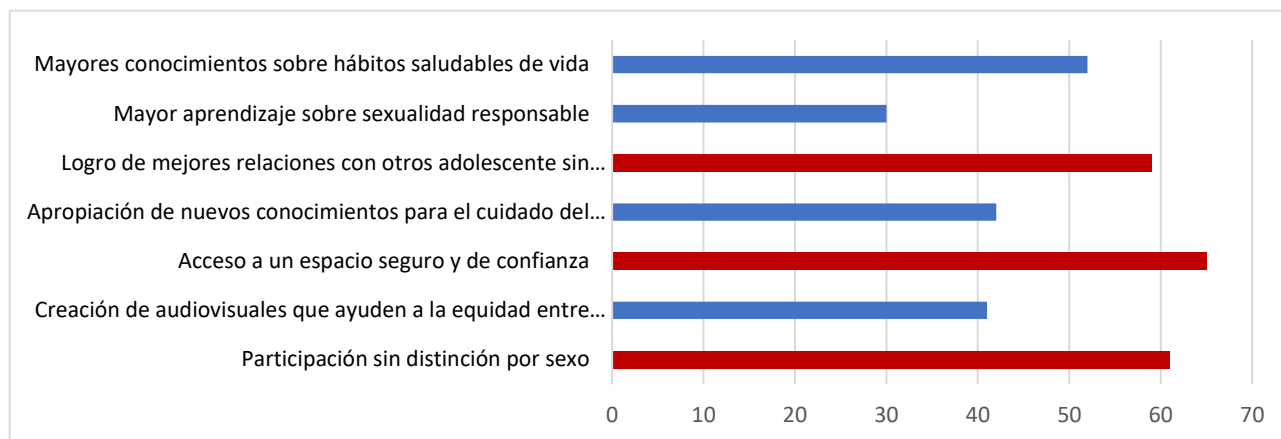
Gráfico 10 Consideraciones de adolescentes sobre el espacio A+



Fuente: Informe de Cierre de Proyecto, 2019

En cuanto a la contribución de los servicios y talleres para el desarrollo integral de las/os adolescentes, el 93% consideró que el Centro A+ tributaba a su participación y desarrollo integral desde una perspectiva de equidad y de derechos. En relación a las habilidades y beneficios expresan con mayor frecuencia la posibilidad de acceder a espacios seguros y de confianza, el logro de mejores relaciones interpersonales sin prejuicios o estereotipos, así como una participación equitativa sin distinción por sexo.

Gráfico 11. Habilidades y beneficios identificados por jóvenes que participaron de las acciones del Proyecto



Fuente: Informe de Cierre de Proyecto, 2019

Es posible constatar que todas las iniciativas tienen como misión fundamental proveer nuevos conocimientos sobre una diversidad de temáticas y habilidades a NNA que forman parte de sus iniciativas. Las especialistas consultadas reafirman que la programación y el conjunto de estas iniciativas vienen a crear una conciencia de sujetos de derechos en NNA. Se identifica entonces el derecho a la cultura como universal a participar y disfrutar de espacios desde la diversidad cultural. Por tanto, los Museos e instituciones culturales son vistos como espacios que juegan un papel importante en NNA como sujetos de derechos y oportunidades. Se considera que son espacios donde no solo participan de procesos educativos sino de procesos culturales de forma más libre, participativa y autónoma.

La evidencia demuestra que a partir de las acciones y temáticas abordadas se promueven ganancias, capacidades e integración entre NNA; a partir de lo anterior se puede afirmar que este requisito se cumple.

2.4 ¿Qué nivel de capacidades han adquirido NNA participantes del proyecto en sus diferentes actividades para identificar y ejercer sus derechos según especialistas que se entrevistaron?

Según dan cuenta las especialistas entrevistadas se defiende que NNA han adquirido nuevos conocimientos y habilidades a partir de formar parte de las iniciativas del proyecto; mejoran su lectura, su escritura, su proyección escénica, su caligrafía; son socializados con nuevos valores de respeto, solidaridad, amor al prójimo. Aquí se menciona el poder dirigir por sí mismos las Rutas y Andares durante el periodo vacacional, el programa de radio Contigo Somos + que todos los miércoles sale al aire a las 7 de la noche. Este espacio es diseñado solamente por adolescentes desde los temas a tratar y el espacio de la conducción y realización. Se perciben cambios de comportamiento y transformaciones positivas de la conducta, sobre todo a partir del estudio de caso “...ustedes no pueden acceder a NNA, pero si podemos afirmar categóricamente que esos NNA cambian cuando pasan por estos espacios. Primero ganan en seguridad, en confianza; este centro se vuelve su casa, a veces vienen aquí y se quedan horas, hablan con Eugenio, con la recepcionista, y ves que llegaron con muy malos hábitos y después de unos meses te tratan con respeto y piden que los demás lo hagan también. Es una cosa increíble y uno siente que trabaja bien. Los ves por la calle y están ayudando a sus padres, hablan con más soltura, con más convicción de sí mismos.” (Especialista del Centro A+)

Según la narrativa de las personas entrevistadas se generan cambios importantes en NNA a partir de las actividades a las cuales se vinculan, permitiéndoles desarrollar y potenciar capacidades que les permiten identificar y ejercer sus derechos. No obstante, ante la imposibilidad de acceder a entrevistas con NNA no

se pudo obtener evidencia en primera persona de esta información. Se puede entonces afirmar que el requisito se cumple de manera parcial.

2.5 ¿Cómo garantiza el proyecto que las personas adultas involucradas en sus acciones adquieran las competencias necesarias y se desempeñen como garantes del Entorno seguro en el que participan NNA?

El proyecto ha garantizado las competencias necesarias que favorecen el desarrollo de los entornos protectores a partir de la participación de especialistas, directivos/as, maestras y maestros en acciones de superación. En el periodo algunas de las instituciones nacionales más involucradas en los procesos de capacitación fueron el Centro de Estudios sobre la Juventud, la Facultad de Comunicación, el Proyecto Escaramujo, la Red de Educadores/as Populares, la Red de Masculinidades, la Revista Mujeres, el Proyecto Manglar Vivo y el Proyecto Arte Corte. Instituciones internacionales como la UNESCO, ONG Kultura, Communication, la Agencia Vasca de Cooperación, y por supuesto UNICEF. En los años 2018, 2019 y 2022 se concentran el mayor número de capacitaciones (48) y de participación en eventos nacionales e internacionales (23) del periodo evaluado. Entre los temas abordados se pueden señalar la construcción conjunta de metodologías para el trabajo con adolescentes, la participación cultural de NNA en ámbitos comunitarios, salud reproductiva, género y derechos sexuales, uso responsable de las tecnologías, entre otros. Dotar al personal implicado en el desarrollo del conjunto de las iniciativas se reconoce como un paso fundamental en la consecución y mantenimiento de los cambios esperados. En las entrevistas también se reconoce como un aspecto importante:

“Yo creo que llegamos muy fortalecidos hoy por todas las capacitaciones, la formación y la propia experiencia que hemos adquirido todos estos años. Puedo hablar del año 1995 cuando el azar nos llevó a crear la experiencia de las Aulas Museos, a todos estos años de conformación y de mantenimiento de nuestras acciones en el tiempo. (...) Ha sido una etapa de fortalecimiento y nos quedan un millón de cosas por hacer, pero que debemos seguir buscando que las personas siguen adquiriendo conocimientos”
(Especialista de la Subdirección de Gestión Cultural)

De igual modo, la construcción conjunta de metodologías de trabajo entre instituciones ha permitido la conformación de productos importantes que viabilizan, organizan y facilitan el trabajo en red. Se cuenta con Manual de normas y procedimientos y Carpeta de trabajo educativo con orientaciones metodológicas para los procesos de diseño, planificación, desarrollo y evaluación de las acciones culturales, y una Guía metodológica para la elaboración de proyectos socioculturales. Incluso con un modelo de encuesta ajustado a los públicos, cuyo modelo aparece en los anexos de la evaluación. Este requisito se cumple.

2.6 ¿Qué nivel de capacidades ha adquirido el equipo de adultos y adultas que han participado en el proyecto para la promoción y garantía de transformación y constitución de entornos protectores para NNA?

Desde el proyecto se han generado capacidades en las personas adultas que garantizan los entornos protectores. Se considera importante la capacitación del personal que labora en el desarrollo de acciones que tributan a los entornos protectores. Los datos arrojan que, aunque la mayoría de las personas implicadas tienen un nivel educativo Superior o universitario, no siempre tienen formación académica en los temas afines al proyecto. En algunos espacios esta formación coincide con el rol que desempeñan. Del total de talleristas y especialistas que respondieron el cuestionario, la mayoría son mujeres (67%) con nivel de escolaridad universitario (75%).

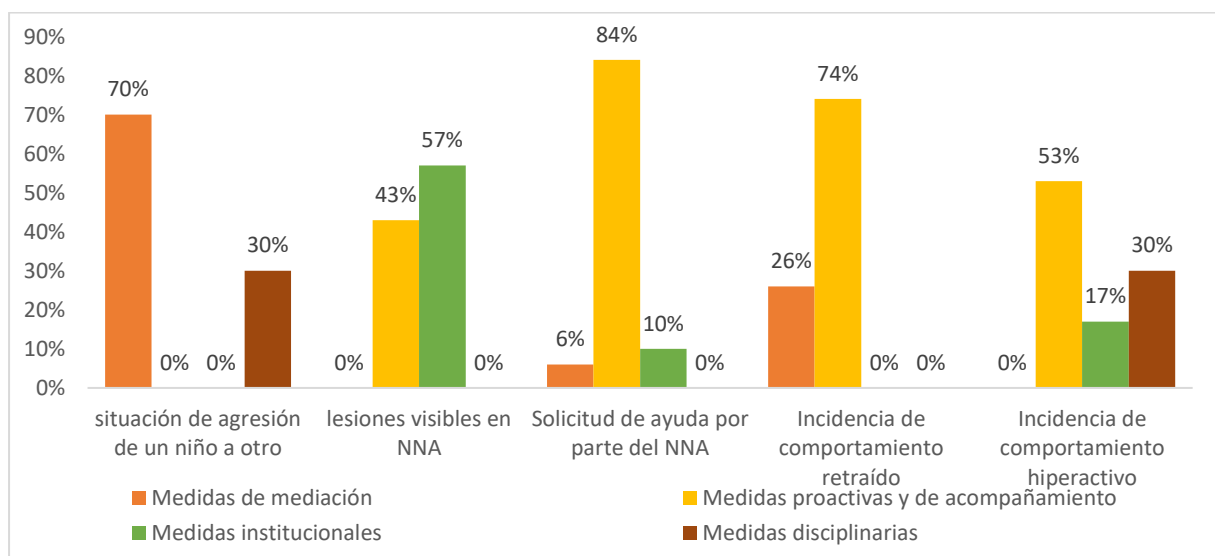
Gráfico 12. Talleristas y voluntarios por sexo y Talleristas y voluntarios por nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

Las nuevas capacidades adquiridas posibilitan según la narrativa de los/las especialistas encuestados garantizar el entorno protector donde desarrollan sus actividades. Por ejemplo, la mayoría de las personas encuestadas (57%) respondió que asumirían medidas institucionales en caso de que NNA asistieran a las actividades con lesiones corporales visibles. Estas medidas incluyen contactar con personal competente, dígase el personal que labora en las direcciones escolares o con el psicólogo del Centro A+. Mediarían en caso de situaciones de agresión (70%); y tomarían medidas proactivas y de acompañamiento en caso de que el NNA acuda a ellos solicitando ayuda (84%). En caso de que NNA se muestran hiperactivo/as y/o con dificultades de atención, buscarían una actividad útil y no se procedería al control del niño (53%). Entre las personas encuestadas, una sola persona se refirió al control.

Gráfico 13. Acciones señaladas por talleristas y voluntarios ante detección de determinadas situaciones.



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

En las entrevistas también se hizo referencia a este tema del control, desde el conocimiento que favorece la constitución de entornos protectores:

“El control es un concepto un poco más autoritario, más vertical y yo creo que lo que buscamos en ese entorno protector es la posibilidad de participar activamente, de dialogar, que es un concepto que tiene que ir evolucionando en la ciudad toda, en la sociedad toda (...) Dar esa seguridad de acceso, pero, ese control no puede ser un concepto autoritario, vertical que llega a oprimir. Cuando ya se convierte en una opresión deja de ser un entorno protector” (Especialista de Gestión cultural)

Se constata además en el taller con especialistas de las Aulas Museo el deseo de nuevos aprendizajes sobre determinadas temáticas que podrían favorecer la constitución de entornos protectores, como algunos elementos de psicología, así como técnicas y métodos para la docencia infantil. Se identifica como necesario también, contar con personal preparado para la atención psicológica no solo a NNA sino de apoyo a las personas adultas que les acompañan. Sin embargo, no se reconoce una ruta de derivación de atención física o psicológica, sobre todo en caso de los NN que sea utilizada una vez que se identifiquen situaciones de peligro o riesgos de violencia.

La adquisición de capacidades ha permitido en el tiempo el incremento del número de acciones y de iniciativas destinadas a NNA, del número de talleres, de capacitaciones y aprendizajes para desenvolverse en el entorno virtual, necesario para todas las actividades generadas en la pandemia.

2.7 ¿Qué alianzas y colaboraciones interinstitucionales (actores y sectores, roles, formas de integración) se constituyeron y cómo ellas facilitan o limitan la constitución de Entornos seguros y protectores en el marco del proyecto?

Para el alcance de los resultados esperados desde el proyecto, una actividad esencial que ha tributado a la cadena de cambios en el tiempo para la conformación de entornos protectores ha sido y continúa siendo el establecimiento de importantes y sostenidas alianzas entre diferentes instituciones y organizaciones. Según afirman las especialistas entrevistadas, todos los actores implicados tienen una misma finalidad, que se traduce en empoderar a NNA como sujetos de derecho, que NNA sientan que pueden y deben participar, que perciban que están realmente implicados, que son aceptados, valorados y con confianza para decidir en el marco de los espacios que con toda intención se han constituido previamente para ellas/os. *“a veces no hace falta tanto que quien interactúe con NNA sea una persona muy capacitada, se precisa que sea sensible para el trabajo con ellos, para entenderlos, para tratarlos con cariño, con respeto, sin gritarles”* (Experta entrevistada).

El reconocimiento y el trabajo sostenido desarrollado desde el Programa social infantil y adolescente con el paso de los años, ha permitido ir ampliando el espectro de instituciones y nexos sistemáticos en el intercambio de nuevas experiencias y metodologías para el trabajo con NNA. Las alianzas estratégicas se han conformado a diferentes niveles. *“Yo creo que la principal alianza en todo este proceso ha sido con Educación, con la Dirección Municipal de Educación. Es una alianza básica para la conformación de todos los proyectos, de hecho, en cualquier acción diferente, un proyecto determinado, la misma Orquesta Sinfónica, nosotros conciliamos con Educación, porque tenemos que ser también responsables del proyecto que hacemos, que sean del conocimiento de la autoridad educativa, y de aceptación y validación por su parte. Es un proceso de diálogo constante. Esa yo creo que ha sido la primera alianza. Después con la Intendencia, con el gobierno del municipio, y con los diferentes Ministerios que desde el sector que representan y contando con sus diversas dependencias nos apoyan en el desarrollo de todas las actividades”* (Especialista de la Subdirección de Gestión Cultural).

Gran parte de los/as talleristas se vinculan a las iniciativas de manera voluntaria, se hace imposible fijar entonces un número de cuántos se han vinculado en total a la iniciativa. *“Yo creo que son todas alianzas importantes, de hecho, en el propio proyecto de la adolescencia se estableció un grupo de apoyo al proyecto que son a los que convocamos ahora mismo para desarrollar los talleres, porque no tenemos financiamiento para pagar un profesor de un taller. Realmente lo hacemos por la disposición, por la colaboración, y en ese sentido las alianzas crecen constantemente. Es lo que nos ha permitido la sostenibilidad del proyecto, en este caso especialmente. Ahora mismo la mayoría los talleres que hicimos en el verano, fueron posibles por las alianzas con instituciones, con personalidades que hicieron posibles que estos talleres se efectuaran”* (Especialista de la Subdirección de Gestión Cultural).

De igual forma, se reconoce la labor que realizan los centros de investigación y la academia en los procesos de capacitación de especialistas que se vinculan al proyecto, y por supuesto con la cooperación internacional a través de las facilidades que se ofrecen desde el propio proceso de gestión descentralizada que caracteriza la OHC. “...El papel de la UNICEF ha sido determinante desde el acompañamiento de la creación y la conformación de estos espacios, yo creo que donde más sentimos el acompañamiento de la UNICEF fue en el proyecto de fortalecimiento de la capacitación integral de la adolescencia en La Habana Vieja y la creación del centro”. Otra relación valiosa es con los diferentes proyectos de desarrollo local que funcionan hoy en el territorio y que tributan también al conjunto de las iniciativas implementadas.

Un producto muy importante dentro de la cadena de cambios ha sido la constitución de la Red Interinstitucional para el Desarrollo Integral de la Adolescencia (RIDIA) coordinada por el Centro A+ Espacios adolescentes que aglutina el trabajo de un número importante de instituciones que aparecen listadas como parte de los anexos de esta evaluación. El conjunto de estas instituciones y organizaciones forma parte de un sistema de protección que se caracteriza por la Intersectorialidad, un muy alto grado de formalización de sus prácticas y un enfoque preventivo y social. El trabajo entonces permite organizar actividades culturales como exposiciones, conciertos, concursos; así como para compartir conocimientos, herramientas y experiencias en el trabajo para y con niños, niñas y adolescente.

2.8 ¿Cómo se han desarrollado los procesos de monitoreo y retroalimentación durante la implementación del proyecto en el periodo analizado?

El conjunto de las actividades que se realizan durante todo el año está sujeto a procesos de monitoreo interno con una periodicidad mensual, trimestral y anual. Según dan cuenta las especialistas entrevistadas el monitoreo se realiza mediante un modelo de reporte de la actividad sociocultural que incluye tipo de actividad, tipo de público, cantidad de participantes, especialista a cargo de la actividad, observaciones. En el caso de los cuestionarios existen dos modelos, uno que se aplica a NN hasta 6 años que debe llenar el familiar que les acompaña en la actividad, y el otro modelo que incluye la persona que participa, mayor de 6 años de edad. Se reconoce además un reporte de asistencia que se procesa luego para establecer estadísticas de participación. En esta actividad participan los especialistas de Gestión Cultural de la Oficina. A partir de este monitoreo las especialistas entrevistadas dan cuenta que se producen ajustes en la programación al año siguiente, tomando en consideración aquellos talleres que sean más solicitados por parte de NNA. En el caso de las iniciativas que se desarrollan durante todo el curso escolar, las especialistas evalúan para mostrar logros y procesos de las iniciativas en un mismo período y en el tiempo.

La información provista por la totalidad de las entrevistadas permite afirmar que existe un proceso de monitoreo de todas las iniciativas que se llevan a cabo por parte del proyecto, sin embargo, no se cuenta con evidencia al momento de conformar el informe de cómo se produce el proceso de retroalimentación, dígase el ajuste de las estrategias de programación y de la comunicación, en función de lograr una mayor participación en los diversos talleres y espacios convocados para NNA. De ahí que se considere que le requisito se cumple de manera parcial.

2.9. ¿Demuestra la implementación del proyecto adaptación a los cambios producidos en el contexto durante el periodo de ejecución?

El proyecto y sus acciones han sabido adaptarse al conjunto de cambios producidos en el contexto de acción en el que se ha desarrollado. Las iniciativas surgieron ante la necesidad de adaptar las agendas de trabajo a las circunstancias de aislamiento impuestas por la pandemia de Covid-19 para garantizar la continuidad de los procesos y acciones que tributan directamente a la protección de NNA. Las actividades y talleres se desarrollaron aprovechando los entornos virtuales, principalmente la plataforma de WhatsApp y el canal de

Telegram habilitado, lo cual se pudo constatar a través de evidencias de estos talleres en la red (Fotos de WhatsApp).

Según dan cuenta los informes revisados como parte del proyecto Rutas y Andares en el año 2020 se desarrollaron 14 talleres en plataformas digitales, en las que se involucraron un total de 9 instituciones de la Dirección de Patrimonio Cultural entre ellas: Casa de la Poesía, Planetario, Centro para la Interpretación de las Relaciones Culturales Cuba-Europa (Palacio del Segundo Cabo), Quinta de los Molinos, Vitrina de Valonia, Casa Natal de José Martí, Centro Hispanoamericano de Cultural, Casa de África y la Subdirección de Gestión Cultural. Otra de las actividades reconocidas por los especialistas como más significativa durante la etapa de confinamiento fue el Taller virtual “Vivir la adolescencia en tiempos de COVID-19: promoviendo buenas prácticas desde la cultura como entorno protector”, en tres ediciones. La iniciativa surgió ante la necesidad de adaptar la agenda de trabajo a las circunstancias de aislamiento impuestas a causa de la Covid-19, para así garantizar la continuidad de procesos y acciones que tributan directamente a la protección de NNA. En el 2021 fueron implementados un total de 21 talleres moderados en tiempo real por especialistas, 1 por Telegram y el resto por WhatsApp. A manera de tutoriales, en la red social Facebook, se desplegaron 13 iniciativas a cargo del Centro A+ Espacios Adolescentes y el Planetario de La Habana. De estas propuestas, 31 dirigidas a infantes y adolescentes. Este mismo año se realizó la primera edición virtual del taller Niños Guías del Patrimonio coordinada por varias instituciones: Casa de las Tejas Verdes, Museo Castillo Santo Domingo de Atarés y el Centro de Gestión Cultural. Uno de sus principales logros fue el estar orientado a infantes residentes en Miramar y en los Consejos Populares Tallapiedra y Jesús María, lugares en los que se ubican las instituciones promotoras del taller.

Por ejemplo, en el año 2021, más del 70 % de NNA que se incorporaron a los talleres por las plataformas digitales participaron de 2 a 5 de estas iniciativas, reconociendo la variedad y lo interesante de las temáticas que fueron abordadas, según la información proveniente de los estados de opinión que emergieron ese año (Informe de cierre de PSIA 2021)

2.10 ¿Cuán efectivas son las estrategias de comunicación y difusión de iniciativas?

Las estrategias de comunicación de iniciativas resultan efectivas de acuerdo a las personas entrevistadas. Se gestionan desde el Departamento de Comunicación de la Subdirección de Gestión cultural donde existen profesionales de varias disciplinas vinculados al desarrollo de esta actividad.

Desde allí se realizan estudios de público, se implementa la difusión de las actividades a través de diversos soportes y medios como la Emisora Habana Radio, en revistas como “Con can you take the game vara y con sombrero” dedicada a comunicar el trabajo que en materia infantil se realiza desde las instituciones culturales de la OHC, “Revista Adolescente” y en soportes impresos como el Programa cultural de la OHC. Además, utilizan diversas redes sociales y grupos de WhatsApp y Telegram, así como la Web Habana Cultural. Fue creada una página oficial en Instagram @espaciosadolescentescuba y un canal de Telegram. Según dan cuenta los informes de cierre revisados, la vía más reconocida a través de la cual NNA conocen de la diversidad de iniciativas y servicios es el Programa Cultural de la OHC (70%), en un segundo lugar a través de amigos y familiares (54%), y en tercer lugar por las Web (32%). Sin embargo, la difusión a través de los medios de comunicación masivos aún se considera insuficiente (12%) cuando podría ser un recurso mejor aprovechado por su nivel de alcance.

3. CRITERIO DE SOSTENIBILIDAD

1. ¿Cuán sostenible es el proyecto desde el punto de vista temporal una vez que finalice el apoyo externo con que cuenta actualmente en cuanto a disponibilidad de recursos y cuáles son sus limitaciones?

Se considera que el proyecto es sostenible una vez que finalice el apoyo externo por diversas razones. Se evidencia en las entrevistas realizadas la confianza en la solidez del trabajo desarrollado a lo largo de los

años a través del programa de talleres y servicios muy diversos que desde el territorio se coordinan. Se reconoce un alto grado de formalización de las prácticas que ha posibilitado la estabilidad de las acciones en el tiempo, su reconocimiento y legitimidad social que trasciende el espacio del territorio de La Habana Vieja.

Otro elemento que apunta a la sostenibilidad es la percepción favorable del trabajo realizado, a partir del reconocimiento de las autoridades internacionales a raíz de la concepción de la institución y la buena gestión del proyecto. El proyecto puede continuar aprovechando el conjunto de ventajas comparativas que ofrece la OHC para implementar y desarrollar acciones de esta naturaleza, al estar insertados en una dinámica particular de gestión administrativa y fiscal propia del gobierno local de La Habana Vieja.

El recurso humano se reconoce como aspecto esencial en las posibilidades de sostenibilidad de la experiencia a largo plazo, por su nivel de identificación, responsabilidad y compromiso con la labor realizada. La permanencia del personal emplantillado como parte de las instituciones y el voluntariado que se vincula todos los años sin recibir ningún tipo de beneficio o remuneración material resulta un aspecto decisivo a señalar. Este elemento contiene matices, pues, aunque es muestra evidente del interés en trabajar con NNA, y del compromiso con los procesos, el 50% de las personas encuestadas consideran como un riesgo el carácter voluntario de talleristas.

Por otra parte, la utilización y gestión de los recursos financieros aportados se realizó de manera eficiente y estratégica. Se procedió a la compra de equipamiento, a la habilitación de espacios y de nuevas tecnologías para efectuar las acciones con mejor calidad e incidencia en el público hacia el cual van dirigidas las actividades. Según dan cuenta los cuestionarios, especialistas consideran que se precisa del apoyo constante de instituciones que financien o garanticen el desarrollo de las actividades, lo que puede constituir una limitación para el proceso. Sin embargo, quienes ocupan los cargos de mayor responsabilidad dentro del proyecto consideran que existe capacidad de resiliencia para superar las dificultades (en caso de presentarse) en materia de recursos económicos, a partir de la inventiva y agencia de los especialistas o los actores en pro del desarrollo del conjunto de las actividades. En este sentido, se afirma:

“Se ha hecho con fondos y sin fondos (...) La Oficina del Historiador ha tenido acompañamiento en determinados momentos del proceso, de la cooperación, pero ese no ha sido el impulso (...) nosotros tenemos una solidez, es decir, sin que se hubiera invertido en esto desde el aporte externo ya había un resultado de trabajo. Entonces eso indica que es una base de la sostenibilidad (...) No solo el apoyo material hace posible esos procesos. Porque hemos hecho muchos de estos con las mínimas condiciones indispensables, por la forma en la que está concebido dentro de la estructura de funcionamiento de la oficina, que tiene esa responsabilidad, esa misión. (...) Cuando surgió el proyecto de las Aulas Museo no había ningún financiamiento internacional para este proyecto, y nació en condiciones difíciles, en el pleno proceso de restauración y fue posible” (Especialista de la Subdirección de Gestión cultural).

Vale destacar que la OHC es una unidad presupuestada del Estado cubano. Esto implica que ofrece un aporte local al desarrollo del proyecto que constituyen recursos tanto humanos como materiales (salarios, servicios, locales) para el desarrollo de las actividades. De igual modo, sostiene relaciones con otras entidades de la cooperación internacional. Otro elemento que constituyen una limitación es el estado constructivo de algunos espacios que implican que no abra un Aula Museo durante un curso, como se evidenció en el taller de sistematización, o la necesidad de mantenimiento a raíz de ausencia de agua corriente, asuntos de plomería u otros de esta naturaleza, que obstaculizan el trabajo en estos espacios.

“Nosotros convivimos en edificios antiguos con humedades, con deterioro por el tiempo, donde a veces no puede llegar la restauración o el mantenimiento en el momento adecuado, porque se requieren de recursos muy especializados, y a veces hay un proceso que hemos tenido que cerrar. (...) Esa ha sido yo creo la

limitación fundamental. Ha sido los procesos inversionistas y de mantenimiento de nuestros espacios” (Especialista de la Subdirección de Gestión cultural).

Es válido mencionar que, en el transcurso de la evaluación, se encontraban en funcionamiento 11 Aulas Museo, por lo que existe una voluntad institucional de que esta experiencia permanezca, y se realizan gestiones diversas para avanzar en la reparación. No obstante, como indica la teoría de cambio, la imposibilidad de adquisición de recursos puede limitar el proceso, aspecto que puede relacionarse con los impactos del bloqueo de Estados Unidos contra Cuba, identificado como uno de los riesgos.⁷ También se identifica como limitación la inexistencia de implementos necesarios para asistir a NNA en caso de necesitar primeros auxilios.

1.1 ¿Cuenta el proyecto con personal capacitado y preparado para asumir las tareas de diseño, actualización, implementación y monitoreo de actividades, así como para irradiar dichos conocimientos al entorno comunitario y su radio de acción? ¿Y con apoyos técnicos profesionales para sostener la capacitación del personal?

El personal del proyecto está capacitado y su formación es diversa, lo que le permite asumir tareas que van desde el diseño, la actualización, implementación y monitoreo de actividades. Los cuestionarios y entrevistas arrojaron que la formación va desde las Humanidades, las ciencias exactas hasta las Ciencias Sociales. La mayoría tiene un nivel educativo Superior o universitario y lleva vinculado de 4 a 9 años en su tarea. Otras personas en menor proporción llevan vinculadas de 1 a 3 años y por último 10 personas llevan más de 10 años vinculadas.

El fortalecimiento de capacidades profesionales, institucionales y comunitarias, a partir de acciones de capacitación a la diversidad de actores, permite asumir con responsabilidad y compromiso las tareas de prevención, promoción y atención a NNA en sus diferentes ámbitos de actuación. El personal formado ha adquirido herramientas necesarias a partir de la participación en proceso de capacitación durante el período evaluado. La evidencia muestra el abordaje de temáticas como la prevención de la violencia, la socialización positiva, el uso responsable de la TICs, temas sobre la atención a NNA en situación de vulnerabilidad, el enfrentamiento a situaciones como la provocada a partir de la COVID 19, con enfoque de género y derechos. Por ejemplo, entre los años 2018 y 2019, se da cuenta de 35 capacitaciones, 22 en el 2018 y 13 en el 2019, en temáticas como la educación popular, inclusión de adolescentes con necesidades educativas especiales, salud mental y escuelas de paz. En el criterio de efectividad se ofrecieron otros datos que enriquecen este aspecto de las capacitaciones, relacionando otros temas abordados. Vale decir que el equipo de evaluación no cuenta al momento de la entrega del informe con datos totales de cantidad de profesionales que han recibido formación y desagregados por sexo.

Estos procesos de capacitación se ven favorecidos por el establecimiento de alianzas con diversas instituciones y organizaciones, que constituyen apoyos técnicos profesionales para su sostenimiento. Ellos contribuyen en la formación y el acompañamiento en temáticas de interés para la capacitación del personal, lo que se constata en la evaluación por medio de la revisión documental y las entrevistas realizadas.

1.2 ¿Qué estrategias se desarrollan para garantizar y fomentar la permanencia del personal y su compromiso con los objetivos, poblaciones y actividades del proyecto?

⁷ El bloqueo de Estados Unidos contra Cuba constituye un cerco comercial, económico y financiero impuesto desde el 7 de febrero de 1962. A lo largo de estos años, los daños causados por el bloqueo ascienden a 154 217, 3 millones de dólares. El bloqueo implica un conjunto de sanciones que impiden el comercio, transacciones e intercambios de diversa índole con Cuba. El actual gobierno de Biden ha mantenido la mayoría de las 243 medidas aplicadas por Donald Trump contra la isla, con la intención de generar carencias materiales y escasez en general, lo que afecta disímiles áreas de la vida cotidiana de cubanas y cubanos. Información disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2022/10/21/cuba-en-datos-como-se-cuenta-el-bloqueo/>

Desde el proyecto no se desarrollan propiamente acciones para fomentar la permanencia del personal. Sin embargo, en entrevistas realizadas se explicita que desde recursos humanos de la OHC se realizan acciones, por ejemplo, estrategias de atención a jóvenes en adiestramiento con vistas a fomentar su aprendizaje y superación. El establecimiento de vínculos al interior de los equipos de trabajo se reconoce como un elemento que favorece la permanencia del personal. Esto beneficia el diseño e implementación de acciones del proyecto, dados los saberes acumulados, la experiencia en el entorno comunitario y sus posibilidades de socializar aprendizajes con las personas más jóvenes en la experiencia.

1.3 ¿Cómo garantiza y promueve el proyecto la sostenibilidad ambiental?

Otro elemento que apunta a la sostenibilidad se relaciona con el enfoque ambiental y cómo las acciones que se desarrollan son amigables con el medio ambiente. En este sentido resulta válido destacar que desde el proyecto se implementan acciones que incluyen sensibilización en talleres, acciones que permiten la interacción de NNA en espacios como el aula ecológica dentro del jardín ecológico, en parques, y otras para el cuidado del patrimonio edificado, así como del entorno en el que cotidianamente se desenvuelven. En los talleres presenciales y virtuales se intenciona el cuidado al medio ambiente, por ejemplo, con el uso de materiales reciclados y las charlas sobre la importancia de jardines verticales en contextos urbanos. Esta información se obtuvo a partir de las entrevistas y la revisión documental. Al momento de la evaluación, no se cuenta con esta información en términos de total de participantes desagregados por sexo. Sin embargo, la evidencia permite colocar como ejemplo al taller Mi acción por el planeta, realizado entre el 26 y el 30 de abril del 2021, con la intención de potenciar habilidades en adolescentes para la producción comunicativa sobre temas relacionados con el Cambio Climático y la RRD, y promover la reflexión sobre su participación en acciones de mitigación y adaptación al cambio climático. Se realizó de manera virtual por la plataforma Telegram, y propició el aprendizaje sobre vulnerabilidades al cambio climático en Cuba, así como los compromisos de adaptación y mitigación. El taller motivó a la construcción colectiva de productos comunicativos con un lenguaje interesante y atractivo para colocar estos temas de manera creativa en redes sociales.

1.4 ¿Existen ámbitos de la intervención claramente insostenibles?

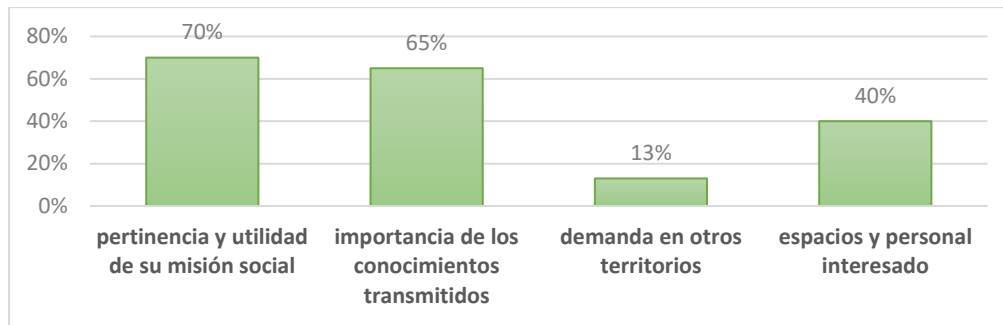
No emergió ningún elemento de insostenibilidad en el marco del territorio de la Habana Vieja. Sin embargo, las particularidades de este territorio deben tenerse en consideración a la hora de explicar estas experiencias en otros territorios que no cuentan con iguales marcos normativos. Esto puede ser considerado una limitante a la hora de replicar el proyecto en otros territorios.

1.5 ¿Qué elementos se consideran favorables y replicables de la implementación del proyecto y que resultan buenas prácticas para mantener en el tiempo?

En cuanto a elementos que se consideran favorables y replicables de la implementación del proyecto y que resultan buenas prácticas para mantener en el tiempo, los diferentes métodos aplicados arrojan que:

- La experiencia es replicable por la pertinencia y utilidad de su misión social, porque son importantes los conocimientos que logra transmitir a NNA en materia de empoderamiento, equidad y derechos, y porque hay espacios y personal interesado en otros territorios, que pudieran sumarse a este tipo de actividades.

Gráfico 14. Potencial de replicabilidad de la experiencia



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

- Los objetivos estratégicos, proyecciones y formas de trabajo, así como la lógica del proceso que va desde actividades hasta efectos expresada en la teoría de cambio, resultan elementos a compartir, que pueden ser readecuados a la diversidad de escenarios y posibilidades de cada localidad, en la intención de crear y sostener entornos protectores para NNA.
- De igual modo puede ser replicable el programa de capacitaciones que permite la formación permanente del personal vinculado al conjunto de actividades. También la forma de utilización eficiente de los recursos que han sido aportados por la cooperación.
- Se identifican varias herramientas que pueden ser adaptadas y replicadas en otros contextos. Dígase, por ejemplo, la carpeta de trabajo educativo, los repositorios con material audiovisual, el material informático, el material didáctico elaborado. De igual modo publicaciones y documentación que permiten orientar metodológicamente el trabajo.
- La experiencia de las Aulas Museo constituye un elemento favorable que puede ser replicado, teniendo en cuenta los resultados positivos para NN que influyen de manera favorable en el desarrollo de capacidades y habilidades adquiridas, lo que favorece una formación integral. En la reconstrucción del caso se identificaron otras buenas prácticas propias del caso, desplegadas en el apartado 8.2, correspondiente a su estudio.

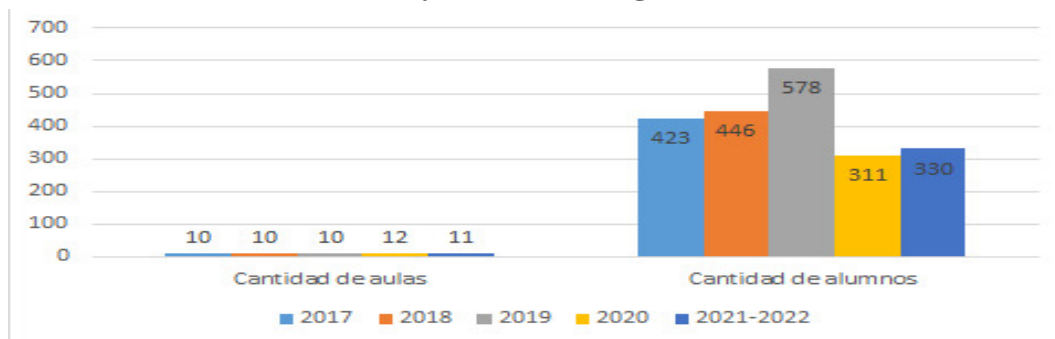
8.2. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO: LAS AULAS MUSEO COMO CASO EJEMPLAR DEL PROYECTO.

El Proyecto Aulas Museo surge en el año 1995 por iniciativa del Historiador de la ciudad Eusebio Leal. Los ruidos producidos por las reparaciones en la Plaza Vieja impedían la concentración de NN en las escuelas más próximas. Ante la necesidad de continuar el curso escolar en mejores condiciones se decide un cambio transitorio de locales, desde las aulas más afectadas hacia dos Museos del Centro Histórico. Los buenos resultados obtenidos por los NN como parte de esta experiencia inicial incitaron a la extensión de la iniciativa en el tiempo, implicando la rotación de las escuelas del municipio por las diferentes instituciones, como los Museos, promoviendo la vinculación de los planes de estudio con programas de aprendizaje informal. Al considerarse hoy una experiencia pedagógica sin precedentes, dados los excelentes resultados que han podido ser constatados no solo en el comportamiento y capacidades adquiridas de NN, sino en el mejoramiento de indicadores de eficiencia escolar como la asistencia y la puntualidad, el rendimiento académico y en general la calidad del aprendizaje en NN, se decidió escoger esta iniciativa como caso de estudio.

A partir de la revisión de los Informes Anuales del Programa Social Infantil y adolescentes de los años que comprende la evaluación pudimos constatar que, hasta la llegada de la pandemia, aumentaban los NN que

formaban parte de esta iniciativa y también los vínculos con nuevas instituciones, con vistas a garantizar el desarrollo efectivo de la estrategia.

Gráfico 15. Cantidad de Aulas museo y estudiantes según años



Fuente: Elaboración del equipo evaluador

Es necesario recordar que, como ya se explicitó en la evaluabilidad, el equipo de evaluación no pudo acceder a NN, por lo que la información que se obtuvo se limita a la perspectiva de las personas adultas sobre el proceso. Para abordar el estudio de caso, se realizó un taller desde la metodología de la sistematización de experiencias. El taller permitió la reconstrucción de la experiencia desde las vivencias de trece especialistas (Ver Anexo 9). Se identificaron etapas, los factores intervinientes que favorecieron y obstaculizaron el proceso, desafíos a futuro, así como elementos que se resultaron buenas prácticas y que deberían continuar implementándose. En esta reconstrucción de experiencias, igualmente se intencionaron preguntas para el acceso indirecto a información sobre la participación y el empoderamiento de NNA a partir del proyecto. Las etapas identificadas fueron: una primera cuando arriban los NN a las instituciones comienza su formación. Una segunda a partir de la cual se van apreciando cambios de comportamientos a partir de la labor realizada, donde NN aceptan e identifican el ambiente, y una tercera etapa cuando salen del Aula Museo, y pueden ser apreciados los resultados, y los maestros reciben un reconocimiento por parte de NN y sus padres por el trabajo realizado.

“No siempre se ven de manera evidente las tres etapas. Si los ciclos de formación son de más larga duración pues se ven mejor los resultados, cuando los NN están durante tres años por ejemplo son evidentes los resultados, si cambian años tras año no es igual. Se aprecia mejoría, pero nunca es igual que cuando se pasa un mayor tiempo formando parte de la experiencia. Uno nota los cambios, ellos salen con mayores conocimientos, una mayor responsabilidad. Los profesores tienen tiempo de interactuar y trabajar en el niño, transmitirle sus conocimientos. El tiempo dentro de la institución es muy importante” (Especialista de la Casa de Asia)

A continuación, aparecen los principales elementos que favorecen y obstaculizan el desarrollo de la iniciativa de acuerdo al criterio de especialistas:

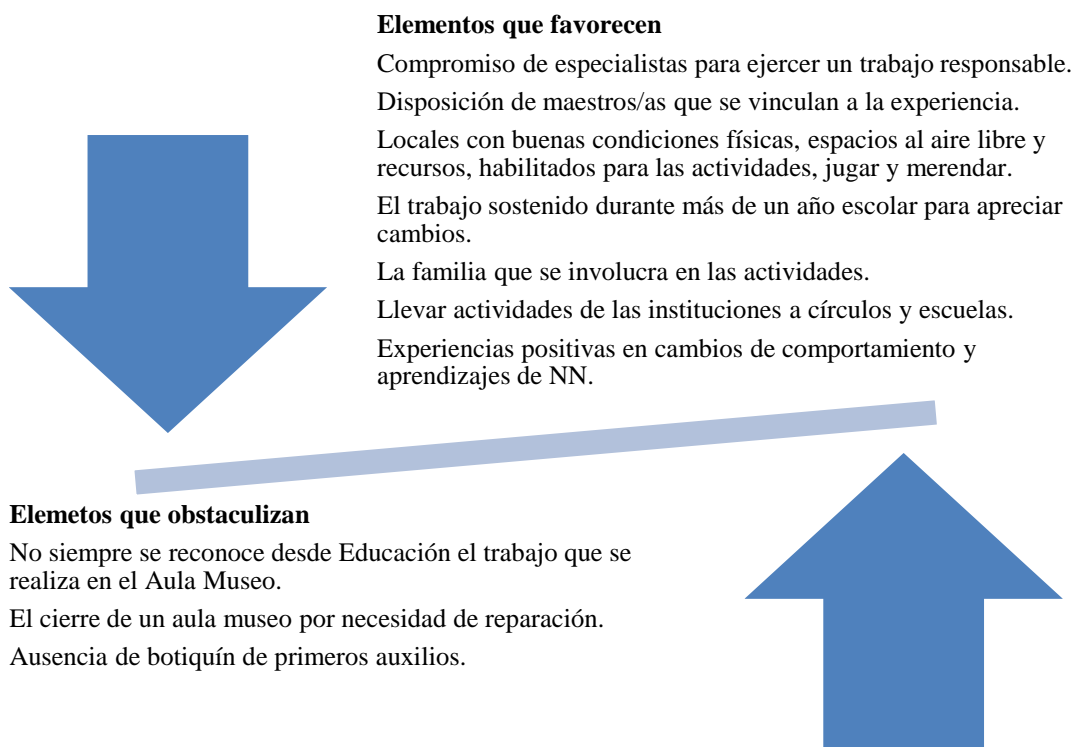


Figura 2. Elementos que favorecen y obstaculizan el desarrollo de las Aulas Museo

Entre los principales **desafíos** según los especialistas se reconocen:

- Fortalecer las alianzas entre las Aulas Museo y las instituciones escolares. Se explica que en la mayoría de los espacios esta alianza se hace efectiva y funciona muy bien, en otros no siempre se valora el beneficio positivo del Aula Museo para NN, lo que en ocasiones puede limitar las visitas a los Museos para el desarrollo de actividades. En este último caso, algunas escuelas se encuentran distantes del Centro Histórico y la falta de transporte condiciona la posibilidad de participar de las actividades. En los informes de cierre de año se reconoce que la plantilla de profesores/as no está completamente cubierta, por tanto, en muchas ocasiones no son suficientes para efectuar estos traslados.
- Alcanzar una capacitación más profunda en temáticas como la atención psicológica, técnicas y métodos para la docencia infantil, que nivele la capacitación recibida por estos especialistas en relación a otros que también forman parte del proyecto, como los vinculados a A+ y los pertenecientes la subdirección de gestión cultural.
- Contar con asesoría psicológica (por ejemplo, psicopedagogos) que acompañe emocionalmente no solo a estudiantes sino también a profesores.
- Priorizar los arreglos constructivos de las instituciones donde se encuentran enclavadas las Aulas Museos.

La figura a continuación da cuenta de los elementos reconocidos por especialistas que permiten la constitución de las Aulas Museos como entornos protectores, y que también tributaron a la conformación de la teoría de cambio.

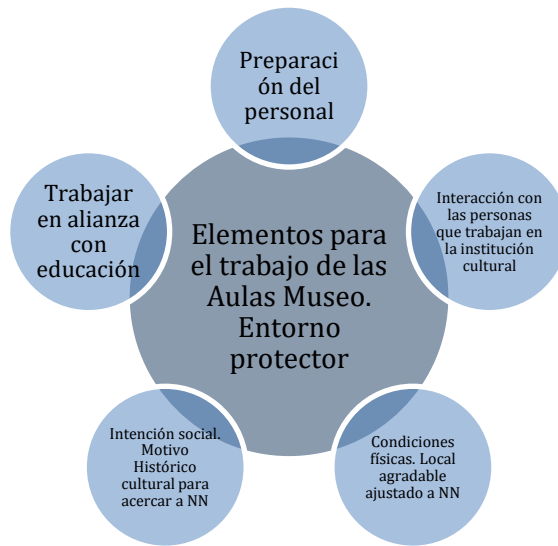


Figura 3. Elementos que permiten que las aulas museo se constituyan como entornos protectores

La experiencia de las Aulas Museo constituye un elemento favorable que puede ser replicado, teniendo en cuenta los resultados positivos para NN que se evidencian en el desarrollo de capacidades y habilidades adquiridas, lo que favorece su formación integral.

Dentro de la experiencia de las Aulas Museo, se consideran los siguientes elementos identificados por especialistas en el taller, como buenas prácticas a compartir:

- El mantenimiento del mismo grupo de NN durante más cursos escolares en el Aula Museo, permite observar mayores cambios y transformaciones.
- La utilización de técnicas y dinámicas novedosas, como dramatizaciones de las obras de José Martí, juegos, concursos, con temáticas diferentes a las habituales, incentivan la participación y aumentan la motivación de NN y profesores/as.
- La participación de NN en actividades propias del museo, estimula el estudio, mejora el aprendizaje y la integración intergeneracional con el personal que labora en la institución. Integrarles a la labor cultural del museo, les hace partícipes de la gestión y salvaguarda del patrimonio.
- Generar actividades interactivas de trabajo en equipo, y espacios desde manifestaciones artísticas como el teatro africano u otras de literatura y pintura; potencia valores, desarrolla su cultura general integral, les motiva, desarrolla capacidades comunicativas y sensibilidad hacia el patrimonio histórico cultural.
- Se considera también una buena práctica, la participación sistemática de niños, niñas y adolescentes en procesos formativos y de diferente naturaleza creativa en los que se empoderan y adquieren aprendizajes, pues luego pasan a ser talleristas en estos propios procesos, favoreciendo la continuidad de la experiencia.
- Otra buena práctica resulta el aprovechamiento de espacios de participación ya existentes para la constitución de entornos protectores, como los que conforman la red institucional de la OHC.

9. TEORÍA DE CAMBIO

El proyecto evaluado no contaba con una teoría de cambio propia de manera explícita, sino que se insertaba dentro de la lógica de la TdC que responde al componente programático de Protección de UNICEF. La TdC que se muestra en la siguiente página, ilustra no solo la secuencia de cambios en el tiempo de ejecución del proyecto, sino aquellas actividades y productos que se podrían incorporar a esta secuencia del cambio, que permitirán un mejor logro de efectos e impactos. El gráfico coloca lo que se debe continuar manteniendo y en cuáles nuevas actividades poner los énfasis, de acuerdo a los análisis provenientes de la evaluación. Como puede apreciarse, la finalidad de la TdC implica la existencia de entornos protectores para la niñez y la adolescencia. En el camino que recorre el proyecto para llegar a estos **impactos**, se generan **actividades** de formación, articulación, comunicación, creación de espacios, servicios e insumos para el trabajo, que favorecen el logro de resultados en NNA a más corto y a más largo plazo. Se pueden incorporar a estas actividades otras como la adecuación y uso de productos comunicativos que incluyan una ruta de derivación para NNA en riesgo de violencias, así como la gestión para habilitar un kit de primeros auxilios en los espacios del proyecto. Los **productos** indican logros alcanzados en términos de la adquisición de capacidades profesionales e institucionales, herramientas de trabajo, capacidades en NNA, alianzas, productos comunicativos y recursos que favorecen el entorno protector, entre otros aspectos. Con respecto a los **efectos**, vale decir que se mantienen los resultados propuestos en la formulación del proyecto, y se identifican otros dos efectos relacionados, que emanan del análisis de las prácticas del proyecto. En conjunto tributan a los impactos, en diálogo con el componente programático del Programa de País de UNICEF.

Se pudo constatar cómo los procesos de capacitación que se han desarrollado en temáticas de interés diverso citadas anteriormente en otros acápites han traído como resultado personal calificado y preparado para la conducción de los procesos. En este sentido, se propuso enriquecer esta preparación promoviendo una mayor participación de especialistas de las Aulas Museo, así como maestras y maestros. Estos procesos de capacitación, así como el desarrollo de una estrategia de permanencia para las personas voluntarias que se implican en el proyecto, conlleva al logro de que estas personas se involucren, manteniendo su estabilidad por el compromiso y la motivación con los fines del proyecto. Esto también incide favorablemente en que NNA adquieran capacidades y logren una socialización positiva, pues al potenciar los conocimientos de las personas a cargo de las actividades, hay una mejor conducción de los espacios de aprendizaje, con la adquisición de herramientas que favorecen el trabajo con NNA. Estas herramientas también se adquieren a partir del aprovechamiento de las normas, procedimientos e instrumentos metodológicos que orientan el trabajo con estos grupos, ya que son instrumentos ajustados para el trabajo con esas edades. Todo ello tributa de manera directa al efecto relacionado con el fortalecimiento de capacidades que van desde lo personal hasta lo institucional y en menor medida lo comunitario, favoreciendo la conformación de entornos protectores, desde los enfoques de género y derechos, el aprendizaje para el trabajo de NNA con necesidades educativas especiales, así como la utilización de las TICs, que han sido elemento esencial a raíz de los impactos de la Covid 19.

El desarrollo de talleres en los tiempos tanto escolares, como vacacionales, presenciales y virtuales, potencia que NNA se empoderen, adquiriendo capacidades diversas que les permiten mejorar sus relaciones, su vida escolar, fomentan su independencia y valores, así como el conocimiento y ejercicio de sus derechos, lo que constituyen ganancias a largo plazo al adquirir una preparación en los diferentes temas. De igual modo, la creación del Centro A+ y la existencia de otros espacios ya creados que se aprovechan para la realización de actividades desde los fines del proyecto, incide favorablemente en NNA. Por ello también resulta propicio el incremento de la participación de adolescentes embarazadas y NNA que han cometido hechos que ley tipifica como delitos en las actividades del proyecto, pues implica que estos grupos vulnerables pueden

desarrollarse en entornos seguros y de socialización positiva, así como adquirir capacidades y habilidades que por sus propias condiciones podrían ser más limitadas. Estos beneficios también se aplican a la creación del espacio Quinta por la inclusión, dirigido a NNA con necesidades educativas especiales. Este logro, además de generar un espacio ajustado a las necesidades de NNA con capacidades especiales, la creación del Proyecto Recorriendo caminos para la inclusión social, que ha favorecido la formación y el empleo para este grupo en específico.

Por otra parte, el conocimiento de una ruta de derivación de atención para NNA en riesgo de violencias, así como la posibilidad de contar con un kit de primeros auxilios y conocimientos sobre su uso, puede favorecer la articulación institucional y el mantenimiento de los entornos seguros.

La creación de los servicios de consejería impacta en el desarrollo de una salud mental sana y una socialización positiva, constituyendo espacios emocionalmente seguros en los que se sienten en confianza. Estos entornos son también generadores de articulaciones y alianzas para el trabajo colectivo en función de objetivos afines. Las alianzas se construyen como parte de las dinámicas de capacitación, con personal externo con experiencia en temáticas de interés para el proyecto, personas voluntarias que se suman para coordinar talleres u otras actividades de diferente naturaleza, que impactan positivamente tanto en el fortalecimiento de capacidades a largo plazo, de profesionales e institucionales, como en la preparación de NNA.

Por otra parte, la conformación de productos comunicativos permite reflejar sus intereses, desarrollar capacidades y aptitudes desde el protagonismo, lo que favorece el ejercicio de sus derechos. Los productos implican un mayor conocimiento y reconocimiento del público sobre las prácticas que se realizan, motivando desde la convocatoria y otorgando visibilidad y legitimidad a los espacios. Estas actividades y productos tributan al logro de una preparación efectiva en temas diversos a través de la formación, así como su participación en espacios que, por su concepción y diseño, personal preparado, contenidos abordados y dinámicas de trabajo, devienen en espacios de protección integral. La adquisición de materiales de diversa índole tributa de manera general a la existencia de recursos para la implementación del proyecto, elemento que favorece el desarrollo de acciones de diferente tipo, y que resulta importante a tal efecto. Se ubican también en la TDC riesgos que pueden limitar su existencia, como los impactos del bloqueo, y el apoyo de fondos externos para conseguirlos.

El monitoreo de las actividades resulta esencial en la obtención de evidencia confiable para el seguimiento del proyecto, para las relaciones con el donante, y para procesos de retroalimentación, evaluación y sistematización de experiencias. El correcto monitoreo favorece la calidad de la gestión institucional otorgando así reconocimiento, validez y legitimidad a la experiencia. A la vez, el personal preparado, las alianzas, articulaciones y la evidencia del trabajo realizado también aportan, otorgando una mayor credibilidad, solidez y formalización de las prácticas, como efecto a más largo plazo. Todo ello constituye una ruta de aproximaciones sucesivas en términos de resultados alcanzados, que genera la creación y mantenimiento de entornos protectores para la niñez y la adolescencia. En este proceso vale también tener en cuenta, que existen supuestos del contexto que pueden favorecer el escalamiento, como la prioridad a nivel de país de estas temáticas que otorga respaldo político, las propias ventajas comparativas de la OHC y las normativas existentes que amparan este tipo de procesos.

De igual modo, también puede verse limitado por aspectos como los mencionados anteriormente relacionados con los recursos, las emergencias de origen natural o epidemiológico (como fue el caso de la Covid 19) así como el sostenimiento de ese personal calificado generalmente estable. La teoría de cambio que se presenta resulta un modelo valioso y propio del proyecto, que permite identificar escalones intermedios necesarios para alcanzar los impactos previstos. Resulta una herramienta útil en este momento

del proyecto, porque focaliza aquellos elementos en los cuales colocar los énfasis cuando aún no ha concluido, así como identifica una ruta de escalamiento probable para la replicabilidad de la experiencia. Todo el proceso anteriormente descrito, puede esquematizarse en la TdC ajustada como sigue:

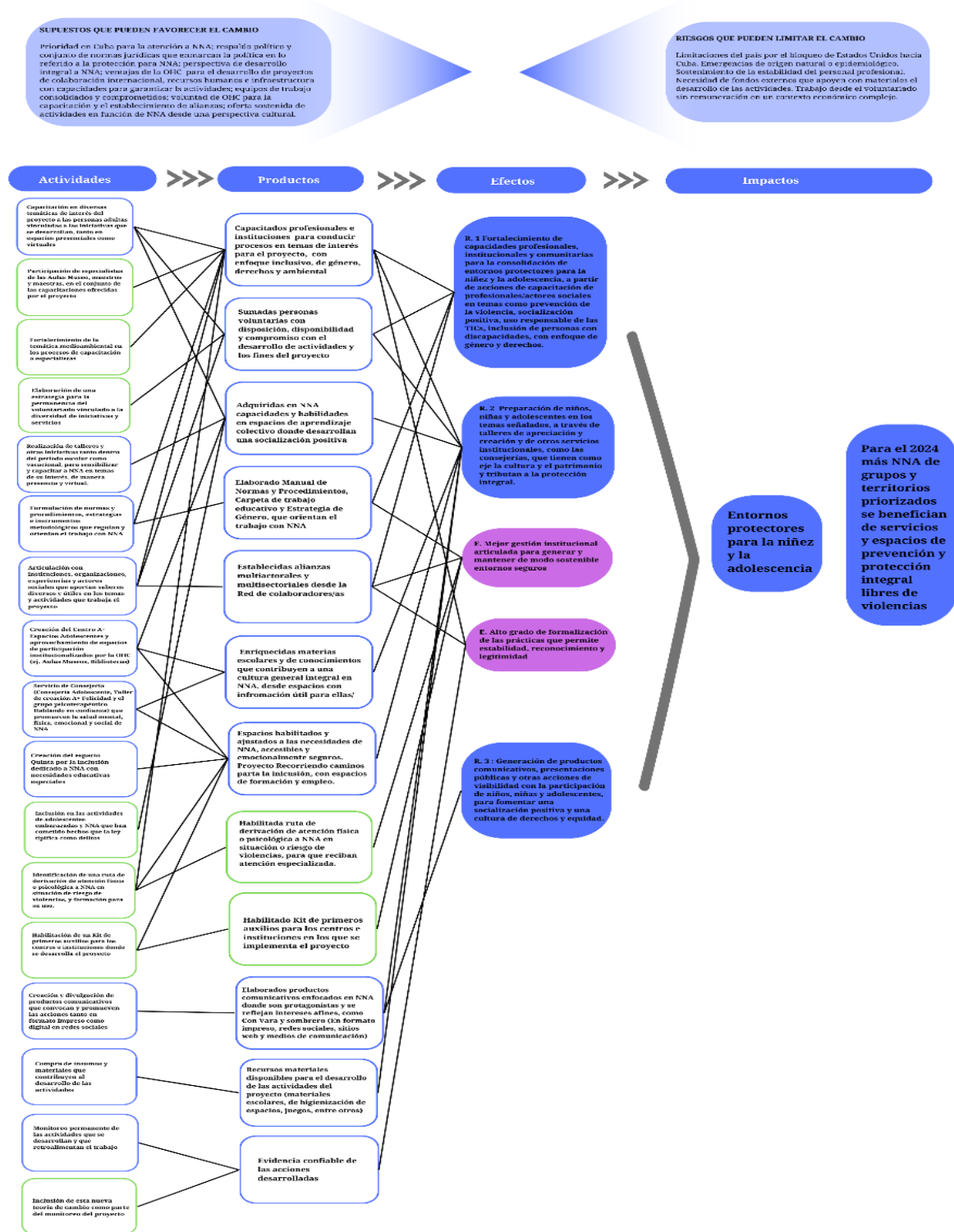


Figura 4. Esquema de la teoría de cambio ajustada para el proyecto “Fortalecimiento de entornos protectores para niños, niñas y adolescentes con enfoque de derechos y equidad en la Habana Vieja, Cuba”.

En el esquema anterior, los cuadros de líneas o fondos azules representan la teoría de cambio reconstruida en la descripción del objeto de evaluación, los cuadros de líneas verdes constituyen aquellos aspectos que luego de la revisión realizada al proyecto, se consideran necesarios de ser incluidos en la cadena de cambios para lograr los objetivos propuestos, los cuadros de fondos violetas, corresponden a efectos constatados no previamente identificados por el proyecto, pero que contribuyen al logro de los impactos esperados.

10. CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones se estructuran según cada criterio de evaluación, y dando respuesta a los objetivos y preguntas de esta.

Conclusiones relativas a los criterios de evaluación

Criterio de Pertinencia.

1.El proyecto se encuentra alineado a la programación del proyecto OHC- Unicef que aboga por la necesidad de crear y fortalecer entornos protectores para NNA de la Habana Vieja y de otros territorios, a partir de la consolidación de capacidades profesionales, institucionales y comunitarias para el trabajo con estos grupos, a partir de un enfoque de derecho y de equidad. Se reconoce la necesidad de aprovechar los espacios de participación ya existentes de la OHC y su Programa Social Infantil y Adolescente.

1.1 Los objetivos del proyecto están coherencia con las políticas nacionales que defienden el carácter prioritario de la infancia y la adolescencia como sujetos de derecho y parte de los procesos de protección social garantizados por el Estado cubano. El país cuenta con un conjunto de normas jurídicas que enmarcan la política de atención a NNA, sin embargo, hasta el momento no cuenta con una normativa específica que integre la política del Estado cubano hacia la niñez; tampoco con una entidad de carácter nacional vinculante que atienda de manera integrada los problemas que afectan el bienestar de NNA.

1.2 La propuesta toma en consideración elementos del contexto, estrategias de intervención, así como el cronograma de actividades. A partir de aquí se justifica, orienta y organiza su ejecución. De igual forma tiene en consideración las necesidades de NNA del territorio de la Habana Vieja.

1.3 Existe correspondencia entre el marco conceptual del proyecto, el conjunto de acciones diseñadas y luego implementadas para el alcance de los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, el proyecto adolece de una limitada coherencia entre indicadores y fuentes de verificación.

1.4 El marco del proyecto incorpora la transversalización de los ejes de equidad, vulnerabilidad, derecho y medio ambiente.

1.5 Desde el diseño se reconoce la necesidad de realizar procesos de monitoreo en términos de retroalimentación al conjunto de las actividades que sean convocadas para ir mejorando o enriqueciendo el trabajo en su implementación práctica.

Criterio de Efectividad

1.En cuanto al alcance de la población meta y cobertura, se puede decir que el proyecto ha sido inclusivo teniendo en cuenta variables como sexo, territorio y color de la piel. Pero ha sido parcialmente inclusivo en relación a los grupos en situación de discapacidad o en desventaja social. En términos de población meta hay correspondencia entre la población total que será beneficiada y los NNA en situación de discapacidad. Sin embargo en algunas actividades como los Talleres de creación, el porciento de adolescentes beneficiados en situación de discapacidad o desventaja social está muy por debajo de la población meta que fue beneficiada por esta actividad.

1.1 El diseño parte de una perspectiva universal que declara que todos los NNA pueden participar y ser beneficiados del conjunto de las actividades y servicios. Se realizan convocatorias abiertas a las que pueden presentarse NNA de todos los territorios, incluso de otras provincias del país. Para la generación de los cambios a corto, mediano y largo plazo se desarrollan un conjunto de actividades y servicios que pueden aprovechar NNA del territorio durante el curso escolar, y NNA fuera del territorio en periodo de verano. El inicio de estas iniciativas se remonta a 1995 con la creación de las Aulas Museo. Sin embargo, podría contemplarse esta perspectiva con una mirada o enfoque de diversidad, donde desde el diseño se intencione el trabajo con determinados grupos (aquellos en situación de discapacidad o en desventaja social, como es el caso de adolescentes en periodo de gestación, niños que han cometido hechos que la ley tipifique como delitos)

1.2 Se promueve un enfoque intergeneracional, de integración comunitaria, que comprende población desagregada por sexo y edad, en situación de discapacidad y con necesidades educativas especiales. De ahí que se promuevan acciones para el alcance de este fin como los talleres intergeneracionales. Ahora, se reconocen varios niveles en relación a la participación familiar; un nivel que intenciona que las actividades vinculen a NNA con sus familiares y amigos para fortalecer lazos y generar nuevos aprendizajes y otro nivel que incentiva la independencia de los adolescentes a partir del disfrute de espacios creados solo para ellos, donde puedan sentirse libres de participar, para expresarse, fomentar lazos o ganar en mayor independencia. Además, pueden buscar ayuda o asesoría en caso de necesitarlo.

2. En relación a las transformaciones que constituyen mejorías en la constitución de entornos protectores para NNA tanto desde el punto de vista físico como emocional se puede decir que las actividades observadas cumplen con todos los niveles de un entorno protector, desde el punto de vista físico, emocional, del personal implicado, y de participación de NNA.

2.1 Se puede afirmar que existe un balance positivo entre el antes y el después de implementadas la diversidad de acciones desde el proyecto, a partir de los impactos generados a largo plazo en los jóvenes mayores de 19 años que fueron encuestados. Se reconoce la ganancia en términos de nuevas habilidades y conocimientos sobre todo en materia de derechos, en la posibilidad de expresarse de manera más creativa y de sentirse más integrados/as y aceptados/as socialmente, en reconocer y poder afrontar situaciones de violencia, en ser más independientes y con seguridad de sí mismos/as, en la posibilidad de compartir con otros/as en ambientes seguros, y en ganar en mayor independencia y responsabilidad para el desarrollo de las actividades en su vida personal y académica. Desde el punto de vista físico constructivo la mayoría de las instituciones donde se desarrollan las iniciativas y se ofrecen los servicios del proyecto han sido acondicionadas y preparadas para el desarrollo de estas, aunque es importante señalar que algunos aspectos de la seguridad física con implicaciones para la integridad de NNA no están suficientemente garantizados, dígame por ejemplo la atención de primeros auxilios en caso de accidente.

2.2 El proyecto se inserta en la promoción del enfoque de género de la OHC. Se constata la implementación de acciones diversas que promueven su transversalización, como procesos de formación, planificación y desarrollo de actividades con un enfoque inclusivo.

2.3 Las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por el proyecto han promovido la ganancia y la integración social en NNA a partir de fomentar nuevos conocimientos, priorizando líneas consideradas estratégicas como la orientación vocacional, la educación con perspectiva de derechos y valores, la educación sexual y reproductiva, la educación artística, incorporando enfoques transversales como los de equidad, discapacidad, derechos, género y participación social. Se ha fomentado en NNA el autocuidado y los estados de salud mental en ambientes de crisis, y se ha

potenciado la prevención del bienestar psicológico desde un enfoque de alternativas múltiples y visión positiva.

2.4 NNA han adquirido nuevos conocimientos y habilidades a partir de formar parte del conjunto de las iniciativas que son desarrolladas por el proyecto. Se perciben de igual forma cambios de comportamiento, transformaciones positivas en su conducta, mejoras en su proyección y son socializados con nuevos valores. Es importante señalar que esta información proviene de la narrativa de las personas que fueron entrevistadas.

2.5 El proyecto garantiza durante todo el periodo evaluado procesos de capacitación de los especialistas, voluntarios, maestros y maestros y de otro personal vinculado al conjunto de las actividades. En el periodo se reconocen un total de 48 capacitaciones y la asistencia a 23 eventos nacionales e internacionales. Lo anterior ha posibilitado la conformación de productos de trabajo importantes que viabilizan, organizan y orientan el trabajo en red, por ejemplo, el Manual de Normas y procedimientos, Guía Metodológica para la elaboración de proyectos culturales y Carpeta de Trabajo Educativo. Sin embargo, estas capacitaciones no benefician de igual forma a especialistas de las Aulas Museo y a los especialistas del Centro A+ y de la subdirección de gestión cultural.

2.6 Se reconoce por parte de los especialistas que los NNA han adquirido nuevos conocimientos y habilidades en su integración a la diversidad de iniciativas, que ponen en práctica no solo en el espacio de la escuela, sino en actividades que desarrollan de manera independiente como el programa de radio Contigo Somos +.

2.7 Un aspecto destacable del proyecto ha sido su proyección al trabajo coordinado y en alianzas que se desarrollan a todos los niveles; en el periodo estudiado se han sumado cada año nuevos actores, instituciones y organizaciones que enriquecen la labor dedicada a NNA.

2.8 Se reconoce como esencial llevar a cabo procesos de monitoreo al conjunto de las actividades y servicios implementados, a partir de modelos de evaluación que también han sido elaborados por los especialistas vinculados al proyecto. Se afirma que a partir de estas actividades se produce un proceso de retroalimentación que implica mejorar las estrategias de programación y comunicación, en función de atraer una mayor cantidad de público a las actividades.

2.9 Otro aspecto meritorio ha sido la adaptación del proyecto a los cambios producidos durante el periodo que contempla la evaluación, dígame la llegada de la pandemia. Las actividades y talleres se desarrollaron aprovechando los entornos virtuales, principalmente la plataforma de WhatsApp y el canal de Telegram habilitado.

2.10 El Programa Cultural de la OHC y las redes sociales se consideran las estrategias de comunicación y difusión fundamentales de las iniciativas que son convocadas desde el proyecto. Se considera que los espacios de comunicación masivos como la TV y la radio deberían ser mejor aprovechados para llegar a una mayor cantidad de público dado su amplio alcance.

Criterio de sostenibilidad

1. Se considera que el proyecto es sostenible por la solidez del trabajo desarrollado a lo largo de los años, el alto grado de formalización de las prácticas implementadas, el reconocimiento otorgado por autoridades internacionales validando el trabajo, las ventajas comparativas de la propia OHC para implementar y desarrollar acciones de este tipo, los recursos humanos capacitados vinculados al desarrollo del proyecto y el buen uso del financiamiento para el desarrollo de las acciones. Entre las limitaciones del proyecto se encuentran el carácter voluntario de muchos talleristas que encuentran vinculados a las iniciativas, la ausencia de apoyo por parte de las instituciones que financian o que garantizan el desarrollo de lagunas

actividades, el deficiente estado constructivo de algunos espacios y la inexistencia de implementos necesarios para asistir a NNA en caso de necesitar primero auxilios.

1.1. El personal vinculado al proyecto está capacitado y su formación es diversa. Se reconoce su nivel de identificación, responsabilidad y compromiso con la labor realizada. Los datos arrojan que la mayoría de las personas vinculadas ahora mismo al proyecto en el trabajo con NNA posee un nivel educativo superior o universitario. La permanencia del personal emplantillado como parte de las instituciones y el voluntariado que se vincula todos los años sin recibir ningún tipo de beneficio o remuneración material resulta un aspecto decisivo a señalar. Los procesos de capacitación se favorecen con el establecimiento de alianzas intersectoriales que constituyen apoyos técnicos profesionales para apoyar los procesos de capacitación

1.2 Entre las estrategias fundamentales desarrolladas desde el proyecto se encuentra la formación constante del personal implicado lo que le permite asumir con responsabilidad y compromiso las tareas de prevención, promoción y atención a NNA en los diferentes ámbitos de intervención. El personal ha adquirido herramientas necesarias a partir de la participación en proceso de capacitación durante el período evaluado. La construcción conjunta de metodologías de trabajo entre la diversidad de instituciones vinculadas al proyecto ha posibilitado la conformación de importantes y novedosos productos que viabilizan y fortalecen el trabajo en red. Desde la oficina de recursos humanos de la OHC se realizan acciones, por ejemplo, estrategias de atención a jóvenes en adiestramiento con vistas a promover su aprendizaje y superación.

1.3 El proyecto implementa acciones en materia de sostenibilidad ambiental que incluyen la sensibilización en talleres, acciones que permiten la interacción de NNA en espacios como el aula que se localiza en el parque ecológico, en parques y otras con vistas al cuidado del patrimonio edificable. En muchos de los talleres impartidos se intenciona el cuidado del medio ambiente a través de los contenidos que son impartidos.

1.4 No se encontraron ámbitos claramente insostenibles en el marco del territorio que abarca la OHC en la Habana Vieja, pero las particularidades de este territorio deben tenerse en consideración a la hora de aplicar esta experiencia en otros territorios que no cuentan con iguales marcos normativos. Esto puede considerarse una limitante a la hora de replicar el proyecto en otros territorios.

1.5 Como elementos replicables del proyecto se encuentran: pertinencia y utilidad de su misión social, los objetivos estratégicos, proyecciones y formas de trabajo, así como la lógica del proceso que va desde actividades hasta efectos expresada en la teoría de cambio, el programa de capacitaciones que permite la formación permanente del personal vinculado al conjunto de actividades, la forma de utilización eficiente de los recursos que han sido aportados por la cooperación, herramientas que permiten orientar metodológicamente el trabajo así como la experiencia de las Aulas Museo.

11. LECCIONES APRENDIDAS

- 1) La coherencia entre el diseño de las acciones y las necesidades de NNA, el trabajo previo desarrollado a favor de la preservación del patrimonio histórico cultural, con personal capacitado y con gran compromiso y motivación por su labor, y a la vez, con interés central en desarrollar acciones de diversa índole para el desarrollo integral de NNA, son base y garantía para sostener e impulsar el trabajo, en un escenario Cuba que defiende la equidad y los derechos de NNA como esencia de sus políticas. Aún en un contexto donde no existe una política de infancia previamente definida y formalizada en todos sus componentes.

- 2) La flexibilidad y adaptabilidad de las personas involucradas en la implementación del proyecto son condición necesaria para la creación de nuevas estrategias de trabajo que permitan continuar y avanzar en el acompañamiento a NNA, la adecuación de acciones y el desarrollo de habilidades para el trabajo en entornos cambiantes. Esto fue fundamental para el trabajo en entornos virtuales durante el período de la Covid-19, en el que se limitaron considerablemente las dinámicas presenciales habituales. Este fue un proceso de aprendizaje que aportó nuevos elementos a la sostenibilidad del proyecto, y demostró la capacidad creativa ante escenarios complejos, donde resulta vital mantener entornos protectores para NNA.
- 3) El establecimiento de alianzas multiactorales e intersectoriales, como las de trabajo entre la OHC y UNICEF Cuba constituyen un elemento fundamental para el desarrollo favorable y certero de conocimiento, creación y mantenimiento de entornos protectores como en este caso el Proyecto evaluado. La articulación de diversos actores resulta un elemento esencial que aporta diversidad a las acciones del proyecto, demuestra trabajo en equipo, disposición de colaborar, soluciones creativas, apertura a distintas saberes y experiencias, posibilidades de solución de problemáticas que responden al territorio de manera colectiva, acompañamiento en la concepción de iniciativas y articulación en función de resolver cuellos de botella que pueden generarse.
- 4) La replicabilidad de este proyecto particular hacia otros territorios o condiciones institucionales está atravesada por las especificidades de constitución y funcionamiento de la Oficina del Historiador de la Ciudad. Estas le otorgan prerrogativas en la atracción, gestión e implementación de fondos de cooperación internacional, que deben ser consideradas ante la valoración de escalabilidad de este tipo de intervención.

12. RECOMENDACIONES

Estas recomendaciones se derivan de las conclusiones a las que se arribó durante la evaluación y fueron ajustadas y validadas en taller de trabajo con representantes de la OHC⁸ y UNICEF implicados en ellas. Están ordenadas según los criterios de evaluación que se analizaron en el presente informe, y en su redacción queda explicitado en **negritas** los actores específicos responsables de su implementación:

Recomendaciones de pertinencia:

- La **OHC y UNICEF** deben revisar el planteamiento de los indicadores y fuentes de verificación en correspondencia con los resultados propuestos actualmente descritos en los documentos del proyecto (**acción urgente: 6 meses**)

Recomendaciones de efectividad:

- La **OHC** debe incluir la teoría de cambio propuesta para monitorear el desarrollo del proyecto teniendo en consideración el conjunto de indicadores medibles y fuentes de verificación que sean coherentes con los objetivos propuestos (**acción urgente: 6 meses**)
- La **OHC** a partir de la información provista por otros actores institucionales dentro del territorio, debe actualizar la identificación de NNA más necesitados, con vistas a mantener la efectividad lograda por el proyecto hasta el momento (**acción urgente: 6 meses**)
- La **OHC** desarrollará una estrategia para promover la participación en las diferentes actividades, de grupos con necesidades educativas especiales y en situación de vulnerabilidad, dígame por ejemplo adolescentes embarazadas o NNA que hayan cometido algún hecho que la ley tipifica como delitos.

⁸ Entre los representantes de la OHC y de la Dirección del proyecto participaron en el Taller de validación la Oficial de Programa de Protección de UNICEF, especialistas de Gestión cultural de la OHC, del Centro A+, de la dirección de Asuntos Humanitarios de la OHC, entre otros.

En este sentido, establecerá comunicación con la Comisión de menores del municipio. **(acción urgente: 6 meses)**

- La **OHC** debe intencionar la participación de los especialistas de las Aulas Museo, y maestros y maestras, en el conjunto de las capacitaciones que son ofertadas a profesionales y especialistas vinculados al proyecto **(acción urgente: 6 meses)**
- La **OHC** debe continuar creando y fortaleciendo nuevas alianzas con otras instituciones interesadas en vincularse a las actividades e iniciativas desarrolladas desde el proyecto **(a mediano plazo: 12 meses)**
- La **OHC** gestionará de conjunto con UNICEF y otras instancias, como la Dirección Municipal de Salud, la posibilidad de habilitar un Kit de primeros auxilios para los centros vinculados al proyecto donde se realicen actividades con NNA, y desarrollar capacitaciones sobre su utilización. **(acción urgente: 6 meses)**
- La **OHC** de conjunto con **UNICEF** deberá revisar, adecuar y garantizar el uso de productos comunicativos que incluyan una posible ruta de derivación de atención física o psicológica a NNA que se identifiquen en situación de riesgo de violencias. **(acción urgente: 6 meses)**
- La **UHC y UNICEF** deben potenciar la formación del equipo de adultas/os que se implican en las actividades con NNA, en temas relacionados con la prevención de violencias y la ruta de derivación ante las entidades correspondientes para su tratamiento. **(acción urgente: 6 meses)**

Recomendaciones de sostenibilidad:

- La **OHC y UNICEF** deben perfeccionar la estrategia desde el proyecto que promueva la permanencia del voluntariado vinculado a la diversidad de iniciativas y servicios **(a mediano plazo: 12 meses)**
- La **OHC** debe profundizar la inclusión del tema medioambiental como objeto fundamental de capacitación de NNA en las diferentes iniciativas que son desarrolladas desde el Programa Social Infantil y Adolescente **(a mediano plazo: 12 meses)**

Otras recomendaciones:

- **UNICEF** debe profundizar la labor de abogacía ante el gobierno cubano, para continuar avanzando en la materialización de una política específica que identifique como línea estratégica la creación y fortalecimiento de entornos protectores para la infancia y la adolescencia en el país, que sirva como marco normativo a similares proyectos que podrían ser materializados en el futuro en este sentido **(acción urgente: 6 meses)**
- **UNICEF** debe profundizar la labor de abogacía ante el gobierno cubano para que este potencie los mecanismos o bases normativas que permitan que otros territorios cuenten con similares posibilidades como las que tiene la OHC para implementar proyectos de este tipo (acceder a recursos de financiamiento, transformar la infraestructura y crear entornos protectores) **(a mediano plazo: 12 meses)**.
- **UNICEF** debe establecer una mejor coordinación en los procesos de planificación y diseño de las evaluaciones para garantizar el acceso a fuentes de datos imprescindibles, entre ellas la voz de NNA; todo lo cual elevaría el nivel de evaluabilidad de las futuras prácticas en este sentido **(acción urgente: 6 meses)**.

13 ANEXOS DE LA EVALUACION

ANEXO 1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

ANEXO 2. MATRIZ DE EVALUABILIDAD DEL PROYECTO

ANEXO 3. TABLA DE MODIFICACIONES DE PREGUNTAS GENERALES Y SUBPREGUNTAS SEGÚN TDR, INFORME INICIAL Y PREGUNTAS DE TRABAJO FINALES POR CRITERIOS DE EVALUACIÓN

ANEXO 4 PROCEDIMIENTOS METODOLOGICOS PARA EL ALCANCE DE CADA OBJETIVO DE LA EVALUACION

ANEXO 5. LISTADO DOCUMENTOS ANALIZADOS Y PERSONAS ENTREVISTADAS

ANEXO 6. TALLERES QUE FORMARON PARTE DE LA OBSERVACIÓN

ANEXO 7. LUGARES DONDE SE APLICARON CUESTIONARIOS

ANEXO 8. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ANEXO 9. VIVENCIAS DESCRITAS POR PARTICIPANTES DE LA SISTEMATIZACIÓN

ANEXO 10. DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

ANEXO 11. PROTOCOLOS DE PROTECCIÓN (IDENTIDAD, DE DATOS, DE SEGURIDAD)

ANEXO 12. CRONOGRAMA DEFINITIVO DE TRABAJO

ANEXO 13. TABLA DE RESULTADOS Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO

ANEXO 14. INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES VINCULADAS AL TRABAJO CON EL PROGRAMA SOCIAL INFANTIL

ANEXO 15. CAPACITACIONES A ADULTOS Y ADULTAS IMPLICADOS EN LOS PROCESOS DEL PROYECTO

ANEXO 16. CUMPLIMIENTO DE INDICADORES Y SUBINDICADORES SEGÚN CRITERIOS DE EVALUACION

ANEXO 17. BIBLIOGRAFÍA