

## **INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO**

### **Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires”**

**Periodo: Marzo 2021 - Marzo 2023**

**Entidad Evaluadora: Fundación Universidad Nacional de Cuyo**

**Coordinador del Equipo de Evaluación: Dr. Alejandro Belmonte**

**Ciudad de Mendoza, 26 de diciembre 2023**

### **Equipo evaluador**

Dr. Alejandro Belmonte. Evaluador Senior.

Arq. Verónica Cirigliano. Evaluadora Semi Senior.

Mter. Vanina Pereyra. Asistente.

Lic. Tania Marino. Asistente.

Lic. Lautaro Rodríguez Ñancu. Asistente.

Lic. Micaela Amorós. Asistente.

Lic. Belén Paz. Asistente.

### **Equipo de campo**

Lic. Verónica Cañete. Asistente de campo.

Nadia Quispe. Asistente de campo.

Dr. Hugo Luis Dalbosco. Asistente de campo.

## Tabla de contenidos

<b>1. Abreviaturas y Siglas .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Encuadre de la evaluación .....</b>	<b>9</b>
a- Información básica del Proyecto .....	9
b- Descripción de la evaluación realizada: Objetivos, alcances. Criterios y preguntas principales de la evaluación.....	17
c- Metodología empleada y análisis de datos .....	22
d- Actores/as y personas consultadas .....	23
<b>4. Hallazgos principales .....</b>	<b>24</b>
<b>5. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>50</b>
<b>6. Referencias Bibliográficas y Documentales.....</b>	<b>58</b>
<b>7. Anexos.....</b>	<b>59</b>
Anexo I: Informe de campo y nómina de entrevistados/as .....	59
Anexo II: Informe de evaluabilidad.....	62
Anexo III: Seguimiento de metas de los indicadores del marco de resultados.....	68
Anexo IV: Seguimiento de metas trimestrales de los indicadores del marco de monitoreo. Años 2021, 2022 y 2023 .....	70
Anexo V: Respuestas a observaciones del PNUD sobre informe borrador .....	94
Anexo VI: Informe contextual.....	102
Anexo VII: Limitaciones del proceso evaluativo .....	109
Anexo VIII: Instrumentos de recopilación de datos (guías de entrevistas) .....	110

## Índice de imágenes y cuadros

Imagen N°1: Teoría del Cambio.....	12
Imagen N°2: Mapa de partes interesadas .....	30
Cuadro N°1. Síntesis de la estructura de actuaciones del Proyecto .....	13
Cuadro N°2. Matriz de evaluación simplificada.....	19
Cuadro N° 3. Observaciones en torno a “eficiencia” .....	44
Cuadro N°4. Análisis de ejecución presupuestaria.....	46

## Agradecimientos

El equipo evaluador agradece al Programa de Naciones Unidas (PNUD), al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Provincia de Buenos Aires, y a la Cancillería Argentina, por su colaboración y compromiso a lo largo de todo el proceso evaluativo.

También se agradece a todas las personas que generosamente participaron en las entrevistas aportando conocimientos, experiencias y observaciones que han arrojado luz sobre diversos aspectos del Proyecto. Su contribución ha sido fundamental para enriquecer este ejercicio de evaluación y proporcionar diversidad de perspectivas.

Esta evaluación no sería completa ni significativa sin la participación activa de quienes forman parte de la Unidad Ejecutora del Proyecto, las organizaciones colaboradoras y demás actores clave. Su compromiso manifiesta un interés compartido en el avance hacia la transformación del Sistema Penitenciario Bonaerense.

Agradecemos su contribución y confiamos en que este informe refleje con fidelidad la riqueza de sus miradas, proporcionando así una base sólida para futuras mejoras y proyectos relacionados.

## 1. Abreviaturas y Siglas

PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MJyDDHH PBA	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Provincia de Buenos Aires
SPB	Servicio Penitenciario Bonaerense
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PBA	Provincia de Buenos Aires
PPL	Persona (s) privada (s) de la libertad
UE	Unidad Ejecutora
TdR	Término de Referencias

## 2. Resumen Ejecutivo

Esta evaluación de medio término, buscó evaluar cómo y en qué medida el Proyecto de Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires, avanzó hacia el logro de los productos planificados **durante el periodo marzo 2021-marzo 2023** y proponer sugerencias, modificaciones y ajustes respecto de la planificación original.

Para ello, se abordó la evaluabilidad del Proyecto y el análisis de los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las actividades y resultados.

Las técnicas de recogida de información aplicadas para trazar el camino metodológico fueron el análisis documental, reuniones informativas con autoridades y entrevistas semiestructuradas y estructuradas en profundidad. Respecto de estas últimas, se llevaron a cabo un total de 17 que fueron consistidas y analizadas con la intención de generar nuevas evidencias y garantizar la voz de las partes interesadas. Si bien el contexto político en que se dio el trabajo de campo dificultó el contacto con algunos/as referentes y la obtención de la totalidad de las entrevistas originalmente planificadas, se considera que se cumplió con el objetivo, permitiendo avanzar en recomendaciones con base en hallazgos sólidos.

En clave de conclusión, y teniendo presente la complejidad y envergadura del Proyecto junto a la multicausalidad de los desafíos a los cuales se busca dar respuesta, es posible sostener que presenta un **nivel de pertinencia alto**, con puntos detectados como oportunidades de mejora que se detallan en el apartado de “Hallazgos” y la sección destinada a conclusiones y recomendaciones.

Por otra parte, el nivel de **coherencia tanto interna como externa del Proyecto es valorado como medio-alto**. Dentro de este criterio, se destaca principalmente la dimensión externa y el logro de sinergias y complementariedad con diversidad de políticas, programas y actores/as institucionales locales, provinciales y nacionales

En cuanto a la **eficacia del Proyecto se observan significativos avances en el logro de resultados intermedios**. En este sentido, tanto a nivel general de las Actividades críticas como de sus acciones planificadas, se visualiza un correcto cumplimiento de metas y una importante manifestación de conformidad con los resultados obtenidos. El detalle por Actividad rectora se profundiza en el apartado dedicado a este criterio.

En términos de eficiencia, se concluye que el **Proyecto realizó un manejo eficiente de los recursos económicos y financieros** pese al contexto inflacionario, el cual fue reconocido como la principal dificultad económica enfrentada durante este periodo de implementación.

Por último, el **grado de sostenibilidad es valorado como medio-alto** con posibilidades de continuar fortaleciéndose de cara al cierre de la ejecución.

El Proyecto **es altamente replicable y escalable**, especialmente en lo concerniente a las iniciativas promovidas a partir de las actividades “protagonistas” N° 3, 4, 7, 8 y muy especialmente la N° 1 como modelo de sistema alimenticio que combina acciones de capacitación y mecanismos de promoción para la reinserción laboral.

A continuación, se presentan una selección de recomendaciones que han sido jerarquizadas (la nómina completa podrá revisarse en el apartado “Conclusiones y Recomendaciones”):

- Si hubiese oportunidad de actualizaciones en el diseño, **fortalecer el uso y aplicación de estrategias participativas e involucramiento de actores/as estratégicos/as**. Principalmente, formalizar la participación (durante el proceso de conceptualización de las actuaciones) de beneficiarios/as directos/as e indirectos/as.
- **Profundizar e incluir una estrategia de “Acceso a la Justicia”**, en tanto categoría programática que subyace de manera transversal en numerosas acciones impulsadas desde el Proyecto. El acceso a la justicia constituye un derecho humano que se deriva del derecho a la jurisdicción, del principio de igualdad ante la ley y la prohibición de discriminación. Dada la interdependencia que revisten los derechos humanos, la vulneración del acceso a la justicia implica la vulneración de los demás derechos humanos, perpetuando así las desigualdades sociales y procesos de exclusión. Una perspectiva de interpretación amplia de este derecho, ayuda a incluirlo no sólo como un principio de mejora del sistema jurisdiccional sino también como una herramienta de desarrollo social, que promueva la igualdad real de oportunidades, la equidad, la justicia social y la progresiva disminución de la exclusión.
- **Avanzar en una definición explícita y una delimitación cualitativa y cuantitativa** de los/las beneficiarios/as directos/as e indirectos/as diferenciados/as **por Actividad**.
- **Implementar un ejercicio estratégico de integración entre Actividades críticas para mejorar la coherencia horizontal entre Actividades** con el fin de fortalecer la teoría del cambio y la articulación de resultados por Actividad crítica, visualizar el aporte al objetivo del Proyecto y documentar los aprendizajes y buenas prácticas del proceso de implementación
- **Documentar el Mapa de actores/as (internos y externos) del Proyecto, con el fin de explicitar la estrategia que coordina la macro red de actores/a**, la incidencia de las colaboraciones y las sinergias, para situar las dificultades emergentes para el establecimiento de una estrategia de alianzas futuras y la ampliación de las colaboraciones.
- **Introducir mecanismos de consulta para lograr medir la valoración de las PPL** respecto de las transformaciones impulsadas principalmente con las actividades N° 1, 4 y 5.
- **Reutilizar y/o publicar en portales (catálogo de datos abiertos de la Provincia de Buenos Aires, por ejemplo) la producción de datos, indicadores e información sistematizada y desagregada** para generar acciones de acceso a información pública (lo cual, a su vez favorece la comunicación de efectos del Proyecto).
- **Incorporar a la batería de indicadores inicialmente elaborada, indicadores asociados a un nivel de impacto** que permitan medir las transformaciones y cambios conseguidos a largo plazo como consecuencia de la actuación del Proyecto.
- **Incluir indicadores que reporten a las ocho Actividades del Proyecto de manera integral** (en la medida que sea viable en términos de oportunidad y economía, incorporar medidas asociadas a las acciones que estructuran las Actividades rectoras).

- **Robustecer el vínculo con cooperativas y asociaciones nucleadoras de personas liberadas**, que sumarían énfasis en la transferencia de los vínculos tendientes a la autonomía pos egreso del sistema penitenciario.
- En referencia a la Actividad N° 6 y en función de los límites temporales y de recursos, se sugiere focalizar la actividad en el plano de los factores materiales condicionantes para lograr mayores resultados. Es decir, **lograr actuaciones centradas en mejorar la conectividad y desarrollar estrategias de movilidad y/o redistribución de dispositivos tecnológicos que permitan garantizar no solo contar con la eventual infraestructura tecnológica sino también asegurar su uso.**
- **Introducir en los presupuestos** criterios explícitos en la distribución de recursos que consideren factores de género.
- **Motorizar e impulsar** con suficiente antelación a la fecha de finalización formal prevista para el Proyecto, la totalidad de propuestas y/o proyectos de reformas normativas y legales necesarias para asegurar la continuidad de los niveles de eficacia, eficiencia y transparencia conseguidos. Especialmente, para conseguir sostenibilidad en las actividades 1 y 7.
- **Mejorar los canales y las prácticas actualmente utilizadas para comunicar, socializar y difundir** los resultados positivos previstos y no previstos como consecuencia de la ejecución del Proyecto. Es necesario que este impulso respecto a la comunicación de resultados se dirija de manera interna (hacia el interior del Ministerio) y externa (hacia la ciudadanía).
- **Implementar con suficiente antelación a la fecha de finalización de ejecución del Proyecto y en acuerdo a lo definido en el PRODOC en el apartado “Sostenibilidad del Proyecto”, una estrategia de salida del PNUD** como actor institucional interviniente durante la fase de ejecución del ciclo de vida del Proyecto. Se sugiere asociar a las acciones aquí ya definidas un horizonte temporal (planificación temporal) para llevarlas a cabo.

### 3. Encuadre de la evaluación

#### a- Información básica del Proyecto

En el marco del “PRODOC N° ARG21/002-N° Atlas 00134183” y su “Revisión C” (que delimitan el alcance de la presente evaluación) se establece que el Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” busca, a través del MJyDDHH PBA, llevar adelante un proceso de fortalecimiento integral de las capacidades del Servicio Penitenciario Bonaerense, contribuyendo al ODS 16.

El objetivo principal del Proyecto consiste en promover un Servicio Penitenciario Bonaerense sólido, transparente e inclusivo. Esta iniciativa está basada en tres enfoques: de bienestar y seguridad humana, modernización e inclusión social. Para ello, la estrategia consiste en la introducción de procedimientos eficaces, eficientes y transparentes, el diseño de intervenciones que promuevan la inserción social y económica prospectiva de las/los internas/os y la convivencia pacífica.

Las actividades críticas definidas en el marco del Proyecto y a partir de su actualización (Revisión C) son:

- Actividad N°1. Promocionar un nuevo sistema alimentario para las personas privadas de la libertad.
- Actividad N°2. Contribuir al desarrollo del plan de infraestructura penitenciaria.
- Actividad N°3. Consolidar un enfoque integral para la asistencia y el tratamiento.
- Actividad N°4. Fortalecer y avanzar en el Programa “Más trabajo, Menos reincidencia”.
- Actividad N°5. Diseñar e implementar una reforma del sistema de salud penitenciaria provincial.
- Actividad N°6. Modernizar los procesos de gestión interna.
- Actividad N°7. Redefinir y perfeccionar los regímenes de contrataciones y en materia de seguridad.
- Actividad N°8. Implementar el Programa Sello de Igualdad de Género en Instituciones Públicas.

En cuanto a los resultados esperados definidos en el marco del Proyecto, a partir de la ejecución del Proyecto, se mencionan los siguientes:

- Contar con un sistema alimentario para las personas privadas de la libertad fortalecido, que garantice el derecho a una alimentación segura y nutritiva a la población penitenciaria.
- Haber contribuido al avance de las obras en el marco del Plan de Infraestructura Penitenciaria.
- Contar con una consolidación de un enfoque integral de los planes de asistencia y el tratamiento para las personas privadas de la libertad, acentuando la educación, la inclusión laboral y la convivencia pacífica.
- Haber contribuido a una reducción, continua y sostenida, de la reincidencia de los liberados del sistema penitenciario provincial.
- Haber avanzado en la reforma del sistema de salud penitenciario para las personas privadas de libertad.
- Contar con un sistema fortalecido y perfeccionado a través de las medidas tendientes a dotar de eficacia, eficiencia y transparencia la contratación de bienes y servicios para el Sistema Penitenciario. Haber Fortalecido el uso de las TIC en el sistema Penitenciario de la Provincia.
- Contar con capacidades fortalecidas a través de la capacitación de agentes del sistema penitenciario.
- Realizar los procedimientos necesarios para obtener el Sello de Igualdad de Género en las Instituciones públicas que promueva la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el ámbito de su competencia.

La Imagen N°1 muestra el diseño de la Teoría del Cambio del Proyecto. En cuanto a la actualización realizada sobre el Proyecto por la Revisión C, se introdujeron algunas modificaciones en la estrategia de

implementación. El cuadro N° 1 muestra una síntesis de la estructura de actuaciones del Proyecto en términos de **actividades>acciones>resultados** **esperados.**

Imagen N°1: Teoría del Cambio



Fuente: Prodoc p.66

**Cuadro N°1.** Síntesis de la estructura de actuaciones del Proyecto

ACTIVIDAD 1	Acciones		Resultado Esperado
<p><b>Promocionar un nuevo sistema alimentario para las PPL</b></p>	Acción 1	Fortalecer el servicio alimentario para el sistema penitenciario provincial	<p>Contar con un sistema alimentario para las personas privadas de la libertad fortalecido, que garantice el derecho a una alimentación segura y nutritiva a la población penitenciaria.</p>
	Acción 2	Realizar Talleres de formación laboral para el diseño y gestión de proyectos productivos autónomos (sector gastronómico/nutricional)	
	Acción 3	Diseñar protocolos de provisión de alimentos dentro de las Unidades Penitenciarias	
	Acción 4	Implementar una herramienta de gestión, por medio del desarrollo de un sistema informático especial que refleje los procesos de prestación del servicio alimentario, el registro, documentación, certificación y seguimiento de los procesos y subprocesos que componen su ciclo de vida de modo de permitir a la UE y al PNUD garantizar la prestación efectiva y su registro.	
	Acción 5	Realizar un diagnóstico para identificar la posibilidad de potenciar a las Unidades bajo la modalidad "granel" no sólo en términos alimentarios de calidad sino bajo una lógica de complementación con la actividad 4, de generación de aprendizajes laborales para internos, realizar un análisis comparativo con las unidades con servicio asistido y generar propuestas e implementar proyectos productivos e industriales.	
	Acción 6	Potenciar la dotación de medios de producción alimentaria en las Unidades bajo la modalidad a granel a través del equipamiento de las panaderías que hoy existen en algunas	

		Unidades.	
<b>ACTIVIDAD 2</b>	<b>Acciones</b>		<b>Resultado Esperado</b>
<b>Contribuir al Plan de Infraestructura Penitenciaria</b>	Acción 1	Seguimiento del Plan de Infraestructura Penitenciaria	Haber contribuido al avance de las obras en el marco del Plan de Infraestructura Penitenciaria.
	Acción 2	Incorporación de nuevas mejoras (administrativas y técnicas)	
	Acción 3	Planificación de nuevas intervenciones en el ámbito del sistema provincial, el cual se entiende como permanente	
<b>ACTIVIDAD 3</b>	<b>Acciones</b>		<b>Resultado Esperado</b>
<b>Consolidar un enfoque integral para la asistencia y el tratamiento</b>	Acción 1	Fortalecer la intervención de programas provinciales para la prevención de la conflictividad en las cárceles	Contar con una consolidación de un enfoque integral de los planes de asistencia y el tratamiento para las personas privadas de la libertad, acentuando la educación, la inclusión laboral y la convivencia pacífica.
	Acción 2	Promover reformas normativas	
	Acción 3	Fortalecer los equipos técnicos criminológicos	
	Acción 4	Apoyar de la reforma educativa del personal penitenciario	
	Acción 5	Realizar controles y evaluar la posibilidad de concretar auditorías y fiscalizaciones de programas educativos y laborales	
	Acción 6	Promover actividades comunitarias	
<b>ACTIVIDAD 4</b>	<b>Acciones</b>		<b>Resultado Esperado</b>
<b>Fortalecer y avanzar en el programa Más trabajo menos</b>	Acción 1	Realizar un diagnóstico de capacidad institucional de los diferentes municipios bonaerenses. Este estudio tendrá como objetivo evaluar la viabilidad de realizar convenios con estos, tendientes a brindar alternativas laborales para las personas liberadas en las comunidades de pertenencia de sus vínculos familiares, afectivos o de cómo ser: Fortalecer los vínculos familiares de la persona privada de su libertad.	Haber contribuido a una reducción, continua y sostenida, de la reincidencia de los/as liberados/as del sistema

<b>reincidencia</b>	Acción 2	Realizar un diagnóstico económico y sociológico a nivel regional, a fin de identificar las necesidades de formación laboral y productiva de cada municipio, según el perfil de la población penitenciaria de cada unidad.	penitenciario provincial.
	Acción 3	Diseño e implementación de talleres de formación laboral en el ámbito de unidades penitenciarias con el fin de capacitar y dar trabajos a internos en actividades que generaron aprendizajes en el curso del Proyecto.	
	Acción 4	Implementar los polos industriales en las unidades penitenciarias de (...) para la producción en escala y en serie del mobiliario escolar en el marco del Convenio Suscripto con la Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires.	
	Acción 5	Fortalecer las capacidades del PLB para articular la oferta laboral y generar oportunidades de empleabilidad sobre las bases de demandas laborales regionales (continuidad 4.4) y así fortalecer el rol del PLB como articulador territorial y enlace con instituciones locales.	
	Acción 6	Potenciar a las Unidades Penitenciarias que continúan bajo modalidad a granel no sólo en términos alimentarios sino bajo una lógica de complementación con la actividad 1 implementando proyectos productivos autónomos alimentarios, como por ejemplo cultivo de verduras y hortalizas.	
	Acción 7	Continuar con la promoción y financiamiento de proyectos a través del Programa FormAR, que prevé asistir a más de 100 proyectos en los próximos 2 años y que se implementará como resultado de los 50 convenios suscriptos con Organismos, Municipios, Ong's y actores del sector privado.	
	Acción 8	Incorporar a las madres en contexto de encierro domiciliario en acciones de formación y autoempleo por medio de la identificación de capacidades y la provisión de elementos a aquellas que puedan realizar una actividad laboral.	

ACTIVIDAD 5	Acciones		Resultado Esperado
<b>Concretar una reforma del sistema de salud penitenciaria provincial</b>	Acción 1	Crear un Plan de Salud en Contexto de Encierro	Haber avanzado en la reforma del sistema de salud penitenciario para las personas privadas de libertad.
	Acción 2	Formular el cambio de estructura del Sistema Provincial de Salud Penitenciaria	
	Acción 3	Fortalecer el equipamiento médico mediante la adquisición de insumos	
ACTIVIDAD 6	Acciones		Resultado Esperado
<b>Modernizar los procesos de gestión interna del Servicio Penitenciario Bonaerense y de la Dirección de Salud penitenciaria</b>	Acción 1	Modernizar equipamiento informático	Contar con un sistema fortalecido y perfeccionado a través de las medidas tendientes a dotar de eficacia, eficiencia y transparencia la contratación de bienes y servicios para el Sistema Penitenciario. Haber Fortalecido el uso de las TIC en el sistema Penitenciario de la provincia.
	Acción 2	Rediseñar un sistema de gestión interno del Servicio Penitenciario Bonaerense y de la Dirección Provincial de Salud Penitenciaria	
	Acción 3	Mejorar de la conectividad del SPB y de la DPSP	

ACTIVIDAD 7	Acciones		Resultado Esperado
<b>Redefinir y perfeccionar el régimen de contrataciones y en materia de seguridad</b>	Acción 1	Crear herramientas de transparencia, eficiencia, calidad en la gestión y control de las prestaciones del Sistema Penitenciario Provincial	Contar con capacidades fortalecidas a través de la capacitación de agentes del sistema penitenciario
	Acción 2	Identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora en el marco normativo vigente	
ACTIVIDAD 8	Acciones		Resultado Esperado
<b>Implementar el programa Sello de Igualdad de Género en Instituciones Públicas</b>	Acción 1	Arreglos institucionales, etapa de Planificación, creación (en caso de que no exista) de una Comisión de Género Institucional que lidere el proceso y de un equipo técnico de esta Comisión y capacitación para la puesta en marcha del Proceso.	Realizar los procedimientos necesarios para obtener el Sello de Igualdad de Género en las Instituciones públicas que promuevan la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el ámbito de su competencia.
	Acción 2	La definición de una línea de base a partir de la construcción de un diagnóstico institucional de género basado en la herramienta Sello de Igualdad de Género. (...) En base a los resultados adquiridos se formulará un Plan de Acción de Mejoras para ejecutar en el ámbito del MJyDDHH PBA (...)	
	Acción 3	El diseño y aprobación del Plan de Acción de Mejora, basado en los resultados obtenidos a través del diagnóstico institucional (etapa 2)	
	Acción 4	Implementación del Plan de acción de Mejora. Este Plan (...) prevé la creación de herramientas (protocolos, instructivos, guías de acción) y capacitación para el personal de MJyDDHH PBA, en función de las necesidades detectadas	

Fuente: Elaboración propia en base a la sistematización de documentos provistos.

## **b- Descripción de la evaluación realizada: Objetivos, alcances. Criterios y preguntas principales de la evaluación**

Esta evaluación de medio término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires”, buscó analizar el grado de avance en la consecución de los resultados previstos y no previstos a partir del examen de los factores contextuales y la cadena de resultados, así como su contribución a los efectos y las teorías de cambio asociadas. El objetivo general y los específicos que le dieron orientación son:

### **Objetivo general:**

- Evaluar cómo y en qué medida el Proyecto del Servicio Penitenciario de la provincia de Buenos Aires avanzó hacia el logro de los productos planificados durante el periodo marzo 2021-marzo 2023 y determinar si son requeridos ajustes con respecto a la planificación original.

### **Objetivos específicos:**

- Analizar los factores que contribuyeron y los que obstaculizaron y/o demoraron el logro de los productos e identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Evaluar la influencia de la pandemia de COVID-19 en el cumplimiento de las metas.
- Evaluar la implementación de la estrategia de derechos humanos, igualdad de género y diversidad sexual en el marco del Proyecto.
- Analizar la calidad de los indicadores originalmente previstos y del sistema de información y datos que se generan en el marco del Proyecto.
- Evaluar los avances en términos de sostenibilidad del Proyecto.

Respecto del alcance, esta evaluación abordó la evaluabilidad, pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las actividades y los resultados alcanzados por el Proyecto en el periodo que va de marzo 2021 a marzo 2023. Además, se contempló un examen de los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias negativas y positivas derivadas de la intervención. Es importante recordar que esta evaluación no buscó identificar impactos vinculados a la implementación del Proyecto.

Se propuso reconocer lecciones aprendidas y buenas prácticas. En este sentido, se pusieron a disposición recomendaciones que permitan trabajar en mejoras de la planificación del Proyecto.

Por todo lo anterior, en la propuesta metodológica utilizada se priorizó la valoración de los principales resultados logrados, teniendo presente la transversalidad en el análisis del enfoque de género y diversidad sexual, y de derechos humanos.

### **Criterios y preguntas de evaluación principales**

En consonancia con lo sugerido por el PNUD<sup>1</sup>, la evaluación se orientó a partir de cinco criterios que abarcaron las distintas etapas del ciclo de vida del Proyecto y permitieron estructurar las preguntas de evaluación y el trabajo de campo:

- **Pertinencia:** se indaga sobre el grado en que los objetivos y el diseño de la intervención respondieron a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, partes implicadas y prioridades globales. Este criterio responde a la pregunta general: ¿la intervención está haciendo lo adecuado?
- **Coherencia:** se examina respecto a la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en el país, sector o institución. Incluye la complementariedad, armonización y coordinación con otros organismos, y la medida en que la intervención agrega valor al tiempo que evita la duplicación de esfuerzos. Aquí la pregunta principal es: ¿en qué medida es compatible la intervención?
- **Eficacia:** en este criterio se observa el grado en el que la intervención ha logrado sus objetivos y sus resultados. La pregunta central es: ¿la intervención está logrando sus objetivos?
- **Eficiencia:** se valora el grado en el que la intervención produce resultados a tiempo y de manera económica. Este criterio responde a la pregunta: ¿se están utilizando adecuadamente los recursos?
- **Sostenibilidad:** en este criterio se examina el grado en que los beneficios del Proyecto continúan o es probable que continúen. Responde a la pregunta, ¿serán duraderos los beneficios?

Cada uno de estos criterios fueron operacionalizados a través de preguntas clave de evaluación, algunas de ellas sugeridas por los TDR, otras reagrupadas y/o modificadas, que dan sentido metodológico y ordenan la matriz de evaluación. En este sentido, las principales preguntas de evaluación que se abordaron son:

---

<sup>1</sup> “Mejores criterios para una mejor evaluación - Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización,” (OECD DAC Network on Development Evaluation, 2020).

**Cuadro N° 2.** Matriz de evaluación simplificada

Preguntas / Criterios de Evaluación	Subpreguntas	Temas de análisis
<p><b>¿Cuál es el grado de PERTINENCIA del Proyecto?</b></p>	<p><i>¿En qué medida el diseño del Proyecto es pertinente con las políticas y prioridades nacionales y locales en la materia?</i></p>	<p>Relación del Proyecto con prioridades estratégicas del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la provincia de Buenos Aires, Programa País, Plan Estratégico del PNUD sobre igualdad de género, ODS.</p> <p>Estándares de transparencia e inclusión socio laboral en el proceso de transformación del servicio alimentario del Servicio Penitenciario Bonaerense.</p> <p>Contribuciones propuestas al Plan de Infraestructura Penitenciaria, mejoras técnicas y administrativas formuladas.</p> <p>Articulación entre actividades rectoras del Proyecto.</p> <p>Promoción de enfoques de bienestar y seguridad humana, modernización, inclusión social, políticas de acceso a la justicia y perspectiva de género.</p> <p>Adecuación e impacto del ASPO por la pandemia COVID 19.</p>
	<p><i>El diseño plasmado en el Proyecto, su diagnóstico, objetivos y actividades ¿guardan relación con las necesidades de los beneficiarios/as directos/as?</i></p>	<p>Vinculación del programa con necesidades de beneficiarios/as.</p> <p>Transformación propuesta del servicio alimentario del SPB.</p> <p>Políticas de convivencia pacífica.</p> <p>Diseño de las reformas de modernización de la gestión.</p> <p>Definición e introducción de herramientas de transparencia, eficiencia, calidad en la gestión y control de las prestaciones.</p>

<p><b>¿Cuál es el grado de COHERENCIA (interna y externa) del Proyecto?</b></p>	<p><i>En cuanto a la coherencia interna del Proyecto, las actividades y sus acciones definidas ¿muestran complementariedad entre sí? ¿y causalidad para la generación de condiciones de inclusión social e inserción económica prospectiva para las personas privadas de libertad? ¿guardan relación con la estrategia definida? Los objetivos, ¿responden al problema identificado? ¿Son suficientes o quedan problemas sin respuestas? ¿Son coherentes entre sí? El Proyecto, ¿posee una lógica de intervención para la consecución de los objetivos? ¿Es oportuna? ¿responde al problema identificado? ¿Puede hacerse una estimación del grado de contribución del Proyecto hasta el momento en la coordinación interna de las distintas áreas del Ministerio? ¿Y en articulación con el Servicio Penitenciario Bonaerense? Las intervenciones (actividades) definidas, ¿tienen correspondencia con las causas de los problemas detectados en la fase anterior? ¿abordan todas las causas? ¿Son suficientes para promover un Servicio Penitenciario Bonaerense sólido, transparente e inclusivo?</i></p>	<p>Sinergias y disyuntivas entre políticas públicas sectoriales. Complementariedad y coordinación intergubernamental.</p>
	<p><i>En cuanto a la coherencia externa del Proyecto, ¿se identifican intervenciones afines capaces de generar sinergias y/o articulaciones con la estrategia definida? ¿Cuáles? ¿Y con su objetivo y actividades rectoras? ¿Se identifican actuaciones que resten u obstaculicen los resultados esperados por el Proyecto? ¿Se han detectado hasta el momento superposiciones entre el Proyecto y los servicios o actuaciones brindadas por otros/as actores/as? ¿Cómo se juzga la compatibilidad de dicha intervención con las normas y estándares internacionales? ¿Existen otros programas o políticas nacionales y provinciales con las que puedan detectarse compatibilidades y coordinaciones? ¿Se encuentran otros programas o políticas que resulten contradictorios?</i></p>	<p>Adecuación de productos (guías del proceso de compras, capacitaciones, protocolos, plan de acción de mejora, etc.) con recomendaciones y estándares internacionales.</p>

<b>¿Cuál es el nivel de logro de resultados intermedios del Proyecto?</b>	<i>¿En qué medida se avanzó en el logro de los productos planificados según los indicadores y metas previstas para el periodo?</i>	<p>Cumplimiento de la planificación (metas y objetivos).  Identificación de resultados (previstos y no previstos).  Descripción de brechas de cumplimiento: condiciones habilitantes y factores de mitigación  Estrategias de solución ante retos.  Revisión del rol de actores/as (especialmente PNUD) en consecución de avances.</p>
	<i>¿Cuál es la incidencia del Proyecto en la gestión institucional?</i>	<p>Contribuciones al fortalecimiento del servicio alimentario y de salud del SPB, Plan de Infraestructura, enfoque integral para la asistencia y el tratamiento de las PPL, “Más Trabajo, Menos reincidencia”  Aportes del Proyecto a la modernización de los procesos de gestión interna del Servicio Penitenciario Bonaerense/ Sello de Igualdad de Género en las Instituciones públicas</p>
<b>¿Se están utilizando de manera EFICIENTE los recursos?</b>	<i>¿En qué medida se ha realizado un uso económico de los recursos financieros y humanos?</i>	<p>Asignación de recursos hacia el logro de resultados (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.).  Transparencia en la gestión de recursos.  Distribución de recursos considerando factores de género.</p>
<b>¿Cuál es el grado de sostenibilidad del Proyecto?</b>	<i>¿En qué medida son sostenibles los resultados alcanzados por el Proyecto?</i>	<p>Incorporación y aplicación de mecanismos de sostenibilidad.  Identificación de factores que amenazan los objetivos del Proyecto (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, entre otros.).  Sostenibilidad de los recursos para asegurar los resultados.  Incidencia de la comunicación.  Participación e involucramiento de actores/as para potenciar beneficios logrados.  Descripción de buenas prácticas, lecciones aprendidas.  Posibilidad de escalabilidad del Proyecto-ampliación potencial de cobertura / Viabilidad para replicar Actividades 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 a nivel federal-regional.  Rol del PNUD hacia la generación de cambios.</p>

### c- Metodología empleada y análisis de datos

Al tratarse de una evaluación de medio término, se puso énfasis en la detección de desviaciones, lecciones y buenas prácticas de forma tal que se transformaran en recomendaciones orientadas a realizar ajustes programáticos en las actividades en curso.

Durante la tarea de evaluación, se buscó profundizar el análisis de indicadores de proceso y de resultado. Para ello, no solamente se consideraron los resultados previstos por las diferentes actividades, sino también se indagó sobre resultados no previstos o programados que pudieran tener una importancia significativa en las intervenciones. Asimismo, en relación a la batería de indicadores formulados en el marco del Proyecto, se valoró su calidad, oportunidad y pertinencia.

#### **Métodos de recolección de información**

El proceder metodológico se orientó desde un enfoque flexible que permitiera la adaptación a las cuestiones particulares surgidas del contexto y de los/as actores/as implicados/as.

Se eligieron diferentes técnicas de producción y análisis de información cuantitativa y cualitativa. En primer lugar, se realizó una búsqueda, lectura y sistematización de la información contenida en diferentes fuentes documentales y bases de datos (proyectos, documentos institucionales, estadísticas, entre otros). Las fuentes documentales, no sólo aportaron información, sino también sirvieron como base para la incorporación de preguntas en las guías de entrevistas y las guías para el procesamiento y análisis de la información.

Los métodos elegidos contribuyeron a garantizar la validez de la información generada y a incrementar los niveles de calidad de la evaluación. Por otra parte, estuvieron vinculados con las evidencias que fueron necesarias generar para responder a las preguntas de evaluación y contemplaron la producción y sistematización de datos primarios (que se recabaron directamente del contacto con las partes involucradas) y datos secundarios (datos primarios recogidos anteriormente).

Los métodos que finalmente fueron priorizados para aplicar son los que se listan a continuación:

- Análisis documental: se incluyó tanto información cuantitativa (información estadística principalmente) como información descriptiva de las actividades, productos y efectos de las iniciativas (documentos que forman parte del universo del Proyecto, estudios relacionados con el contexto y la situación del país, los documentos del Proyecto, los informes de progreso y otros informes de evaluación, entre otros).
- Análisis conceptual teórico relativo al objeto de las intervenciones sujetas a evaluación, y documentación generada en la implementación de la política (documentos de gestión, actualizaciones y modificaciones realizadas, normativa, etc.)
- Entrevistas en profundidad: constituyen una técnica que, a partir de una guía de pautas, habilita una indagación profunda con la persona entrevistada permitiendo detectar emergentes o elementos no considerados inicialmente. Para la selección de las personas entrevistadas se trabajó en la construcción de una muestra representativa (validada con referentes del proyecto) que abarcó las

principales actividades del Proyecto, aunque acotada a los márgenes temporales dispuestos por los TDRs.

- Entrevistas grupales: las entrevistas grupales son un recurso complementario al anterior, que estimula el intercambio de opiniones y refuerza los niveles de validez a partir de la contrastación de argumentos de diversas partes interesadas.
- Reuniones de consulta y validación con autoridades e informantes claves: para garantizar la máxima participación de las partes interesadas, se realizaron instancias de consulta y validación de los instrumentos, lugares, actores/as relevantes y dudas surgidas durante el proceso.

#### **d- Actores/as y personas consultadas**

En el inicio de la fase de campo se estimó la realización de 21 entrevistas a informantes clave identificados hacia el interior de las partes involucradas, que se llevarían a cabo en distintas modalidades (virtual, presencial, individual y/o grupal). La nómina consistida (incluida en el informe inicial/producto N° 1 entregado ante el PNUD con fecha del 13 de octubre) tuvo algunos ajustes que fueron surgiendo en el proceso de contacto, sensibilización y agenda de entrevistas. Algunos de estos por sugerencia y/o recomendación realizada por parte de la UE.

El trabajo de campo realizado dio como resultado un total de **17 entrevistas a representantes de las distintas partes interesadas del Proyecto que cumplen diferentes roles:**

- Funcionarios/as del MJyDDHH PBA
- Funcionarios/as del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- Funcionarios/as del Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional y Culto
- Autoridades y personal técnico del Proyecto
- Beneficiarios/as del Proyecto

La nómina completa y el informe de trabajo de campo pueden consultarse en el Anexo I incluido en el presente informe.

#### 4. Hallazgos principales

A continuación se presenta una sistematización de los principales emergentes que han podido ser identificados. Los mismos fueron categorizados según los criterios metodológicos del proceso evaluativo.

- **En cuanto a la Pertinencia**

La teoría del cambio sobre la cual se estructura el programa, si bien es explícita y completa, presenta oportunidades de mejora en su diseño.

Si bien en el PRODOC, se incorpora un diagnóstico (valorado como mejorable en el Informe de Evaluabilidad - ver Anexo II), en cuanto a la identificación del problema nodal del análisis documental y de entrevistas realizadas hasta el momento, puede sostenerse que no hay una única alusión ni priorización sobre la situación negativa que origina o motiva la implementación del Proyecto como respuesta en tanto política pública.

Se reconocen al menos cinco priorizaciones realizadas en relación a las causas (estructurales, subyacentes e inmediatas) plasmadas formalmente. Ante la pregunta ¿Cuál considera Ud. que es el problema principal que da origen a la intervención, es decir a la implementación del Proyecto?, las respuestas que aparecen con mayor frecuencia son:

- La calidad del sistema alimentario (antes vigente)
- Los índices de reincidencia
- La sobrepoblación carcelaria y condiciones de hacinamiento
- Los procedimientos de contratación y de rendición de cuentas
- La introducción del enfoque de derechos humanos

Llegar a una priorización y/o identificación superadora, sin dudas contribuiría a fortalecer la correspondencia lógica y real entre la cadena causal, la estrategia y el objetivo central perseguido. Principalmente en los eslabones “estrategia de ejecución > producto > resultado > impacto” .

En esta dirección, tal y como se menciona en el informe de evaluabilidad, el objetivo central del Proyecto es el que presenta mayores debilidades en cuanto a su claridad, precisión y posibilidad de medición. Si bien se encuentra alineado a las necesidades o desafíos identificados, no está presente en su definición el margen temporal y tampoco se presenta en sus correspondientes niveles de secuencia lógica (generales, específicos, operativos). Si se presentaran los objetivos de forma detallada, estructurada y jerarquizada, las posibilidades de evaluación y/o comprobación de alcance de resultados serían mayores.

Si hubiese oportunidades de rediseño, se considera oportuno revisarlo para lograr más correspondencia con la estrategia y mayor nivel de operacionalización e implementación.

Algunas propuestas que se incorporan en este sentido son:

- *Propuesta 1 para la redefinición del objetivo general:* Impulsar durante el periodo 2021-2024, una transformación del Sistema Penitenciario Bonaerense a través de la intervención en desafíos críticos identificados, promoviendo el tratamiento y asistencia integral de las personas privadas de la

libertad y su futura inserción bajo un enfoque de derechos humanos, transparencia en la gestión y con perspectiva de género.

- *Propuesta 2 para la redefinición del objetivo general:* Impulsar, durante el periodo 2021-2023/24, una transformación del Sistema Penitenciario Bonaerense a través de la intervención del MJyDDHH PBA sobre los desafíos críticos identificados, desde una perspectiva de género, derechos humanos, transparencia e inclusión social, dirigida a mejorar las condiciones de PPL y egresados/as del Sistema.

En cuanto a la información sobre el contexto socioeconómico del Proyecto, si bien en las instancias de trabajo de campo queda demostrado un alto y significativo manejo y conocimiento de las personas entrevistadas, la información disponible en los documentos rectores del Proyecto (indicadores actualizados, caracterización del sistema y SPB, por ejemplo) es otra dimensión mejorable.

Un aspecto a considerar es la definición de la población destinataria explicitada por el Proyecto. Allí se la denomina como “beneficiarios directos” a “la población carcelaria general, los colectivos vulnerables de personas privadas de la libertad (madres, niños/as, valetudinarios, LGTTBIQ+, etc.) sus familiares y los agentes del Servicio Penitenciario Bonaerense y de la Dirección de salud Penitenciaria” (PRODOC, Pág. 18).

Si bien se realiza una mención de diferentes áreas del MJyDDHH PBA en las que se espera que el Proyecto tenga impacto de manera indirecta, del resultado de la evaluación surge la necesidad de avanzar en una definición explícita (con su consiguiente delimitación cualitativa pero también cuantitativa en los casos que sea posible) de los/las beneficiarios/as directos/as e indirectos/as diferenciados/as por actividad. Esto puede erigirse como una recomendación ante un eventual rediseño, sin embargo, cobra especial relevancia para una correcta delimitación del alcance, evitando riesgos de sobre o infraestimación de la población bajo Proyecto. De esta forma, también se harán más evidentes los resultados e impactos logrados sobre cada uno de los grupos, en términos de población objetivo, en futuros ejercicios evaluativos.

Adicionalmente, hay alusiones que asoman como objetivos o resultados buscados en lugar de caracterización o delimitación de la población destinataria. Por ejemplo a la desagregación antes extraída, se le añade que “Este Proyecto también contribuirá a la capacidad de gestión del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la PBA” (PRODOC, Pág. 18).

Por último, en cuanto a las debilidades encontradas en relación al diseño, hubiese sido recomendable realizar una actualización de la cadena de resultados y/o teoría del cambio inicialmente diseñada, en función de las revisiones, especialmente la denominada “C”, ya que se introducen modificaciones de diferente magnitud y matices según actividad.

Respecto a la pregunta de evaluación sobre la incorporación de la perspectiva de género en el Proyecto, se encontró rápidamente saturación metodológica entre las respuestas dadas por parte de los/as informantes y durante la sistematización del material documental. En este sentido, se sostiene que si bien no se incluye de manera explícita el enfoque de género hasta la actualización e incorporación de la Actividad N° 8 en el marco de la Revisión C, la implementación, las acciones y las estrategias adoptadas sí daban cuenta de su presencia y así lo reflejaban:

*“Si bien el Proyecto tenía incorporadas numerosas acciones, la perspectiva de género queda efectivamente incorporada después con la actividad N° 8. (...) pudieron dar cuenta justamente de todas las acciones que llevaba adelante en general el Ministerio de Justicia de la Provincia de Buenos Aires y tener una calificación oro a partir de todas las dimensiones que mide la herramienta. Eso se logró porque tenían un nivel de cumplimiento muy alto” (Informante N° 3).*

*La perspectiva de género “(...) fue tomando relevancia a medida que PNUD fue haciendo observaciones. No como actividad 8 independiente, sino como algo transversal. Con la formulación de la actividad 8 se logra incluir en el Proyecto actividades que el Ministerio hacía por su parte, pero que no se podían meter para decir que el Proyecto tiene perspectiva de género o que consideró como un tema” (Informante N° 5).*

*“Yo creo que sí, digamos, no está tan explicitado, pero siempre se contempló (...) Siempre se contempló la posibilidad de indicar género y siempre se planteó hombre/mujer/otro en los indicadores, o sea, ya estaba de alguna manera, si bien, tímidamente.... hay ciertas cuestiones que se contemplaban (...) Sí, en la planificación original estaba. No con la contundencia que tomó ahora. Se contemplaba” (Informante N° 6).*

No obstante esta valoración, debe mencionarse que en la totalidad de los documentos rectores del Proyecto, no prevalece un lenguaje inclusivo en su redacción.

Continuando con los principales temas de análisis abordados en este criterio, puede decirse que el impacto del contexto producido por la “Pandemia COVID 19” no fue identificado como un condicionante significativo en términos negativos. Asimismo, no se encuentran evidencias o indicios de influencia de magnitud sobre el desempeño de las actividades. Únicamente se encuentran alusiones al retraso en el inicio de la Actividad N° 1, reemplazo de capacitaciones presenciales sobre perspectiva de género e interrupción momentánea de algunas otras iniciativas que si bien se inscriben por fuera del Proyecto, guardan relación o interacción con este, como lo es la actuación “Probemos hablando”.

En particular, los/as referentes entrevistados/as afirman que:

*“No implicó una limitación importante. Realmente creo que la pandemia sirvió para incorporar más cosas en este Proyecto” (Informante N° 1).*

*“Para cuando este Proyecto comenzó a operar la parte más crítica de la pandemia había pasado (...) no nos afectó en lo que tiene que ver con la implementación” (Informante N° 9).*

*“...la administración pública no estaba preparada para eso, y la verdad que se sorteó muy bien la dificultad, porque de alguna manera iniciamos una rutina de discusiones, yo les diría prácticamente diaria, para poder acordar el alcance del Proyecto y la conformación de los equipos del lado del Ministerio, en fin. Entonces esto fue un desafío que creo que se sorteó bastante bien” (Informante N° 2).*

Sin embargo, asoman algunas consecuencias en procesos y en tracción de iniciativas cuya implementación sí puede reconocer una inscripción en el contexto sanitario del momento. A continuación se mencionan algunos de los resultados (categorizados como indirectos y no previstos) que pueden asociarse al contexto de emergencia sanitaria:

- Reformas e introducción de infraestructura tecnológica (principalmente en relación a regímenes de visitas, aulas virtuales destinadas a capacitación, utilización de datacenter, por ejemplo).
- Mayor cobertura y alcance de capacitaciones para el personal del SPB.
- Proceso de sistematización y comienzo de la digitalización de historias clínicas de las PPL.
- Proceso de tramitación, cambio y actualización de documentación de identidad para las PPL.

Antes de concluir el análisis de la dimensión “Pandemia” y frente a la pregunta sugerida en los TdR, ¿se pueden identificar las poblaciones que se vieron más afectadas durante la Pandemia? debe mencionarse que no se pudo acceder a registros de evidencia para distinguir el impacto que tuvo la emergencia sanitaria, durante el periodo bajo análisis, en la población penitenciaria.

### ● En cuanto a la Coherencia

Respecto a la **coherencia interna**, a partir de la información recogida de los documentos y relatos de las/os informantes clave, se realiza un análisis y valoración de la estrategia programática del Proyecto (articulación de las 8 Actividades críticas y sus subproductos) y el modelo organizativo para su implementación.

Por un lado, la coherencia vertical, que es la vinculación intra Actividad crítica-Acciones-subproductos previstos, demuestra una articulación general destacada y que se constituye como una fortaleza. La definición de acciones por Actividad (Cuadro N°1), acorde al Proyecto Original y a la Revisión C, demuestra una secuencialidad coherente con lo que se propone lograr a nivel de Resultado esperado.

Las Actividades críticas N° 3, 5, 6 y 8 se destacan por su alto nivel de operacionalización en acciones, además de su alta correspondencia entre la estructura programática hacia el interior de cada Actividad.

Similar valoración se realiza de las Actividades críticas N° 1, 2 y 7, donde existe un buen grado de operacionalización, aunque mejorable en términos de cómo se prevé sean llevadas adelante en el Plan de Trabajo Plurianual y cómo se hará el seguimiento en el Plan de Monitoreo, dadas las diferencias detectadas en los documentos analizados. La Actividad crítica N°4 también es valorada como coherente, sin embargo, al comparar las Acciones prevista por el Proyecto, el Plan de Trabajo Plurianual y el Marco de Monitoreo de la Revisión C, resulta dificultoso diferenciar cuáles son las actuaciones que pertenecen al Programa Más trabajo, Menos reincidencia y cuáles corresponden al Proyecto y que tienden a fortalecer las acciones de dicho Programa provincial.

Por otro lado, la coherencia horizontal, que es la vinculación entre las 8 Actividades críticas y sus resultados esperados, demuestra complementariedad y orientación a aristas problemáticas comunes que permiten valorar al proyecto como coherente. Sin embargo, es pasible de ser vigorizada, en consonancia con lo indicado en el criterio de Pertinencia de este Informe de Evaluación y que está asociado a la necesidad de actualización de la Teoría del cambio del Proyecto. A continuación, se mencionan los aspectos que sobresalen del análisis documental y de las entrevistas.

En primer lugar, los hallazgos redundan en que existe una jerarquización explícita entre las Actividades críticas, ponderando las Actividades N° 1, 2, 4 y 8, aunque esto no significa desestimación de las N° 3, 5, 6 y

*"...no creamos una unidad ejecutora aparte sino que fusionamos las principales tareas para digamos que impacte de una manera un poco más razonable, porque si no iba a ser visto un complejo en términos de la información, del conocimiento, de la diaria. Entonces eso creo que es un aprendizaje importante, bueno... el aprendizaje es que funciona" (Informante N°6).*

7. Además, se releva que existe una complementariedad fuerte entre grupos de Actividades, aunque no excluyente: por alcance o población objeto de la intervención estratégica, las Actividades Nº 1, 2, 3, 4 y 5 se encuentra fuertemente orientadas a PPL y egresados/as del SPB, y las Nº 2, 5, 6, 7 y 8 altamente relacionadas a mejoras capacidades del SPB y el MJyDDHH PBA; por asignación de presupuesto, destacan la Actividad Nº1 y Nº6, aunque la primera de ellas diferencialmente.

En segundo lugar, avanzando un poco más en el análisis entre Actividades críticas, de la comparación entre la estructura programática, sus productos y subproductos, y el objetivo general y la estrategia del Proyecto, se infiere que sería posible una mayor integración. El hallazgo observado es que existe vinculación y complementariedad, sin embargo, se indica una mirada “por agregación” con resultados acotados a cada Actividad rectora y se podría estar desaprovechando el potencial de resultados vistos “integralmente”. Esto se desprende también del análisis de objetivos asociados a los Resultados por Actividad rectora y la posibilidad de fortalecer la correspondencia lógica y real entre la cadena causal, la estrategia y objetivos antes mencionada, ahora incorporando la definición de Acciones planificadas.

Respecto a la implementación, el Proyecto prevé un modelo organizativo en su diseño que es refrendado por las/os informantes entrevistadas/os. Este implicó la organización de la Unidad Ejecutora del Proyecto integrada por funcionarios/as del MJyDDHH PBA para la coordinación de la ejecución de la iniciativa y no por consultores/as externos/as. Este esquema se encuentra descrito, aunque no de manera destacada, en el documento original y los rediseños, y es mencionado como una decisión del Proyecto que ha sido llevada a cabo y que fue favorable y útil para la implementación.

El hallazgo es que dicho modelo supone una combinación de roles con voluntad y decisión política y de dirección técnica destacable. El mismo se valora como muy positivo y se evidencia que contribuyó a fortalecer los equipos de trabajo, la coordinación de Actividades críticas, la generación de información, las comunicaciones intragubernamentales y la actuación integrada del MJyDDHH PBA. También se indica que el Proyecto contribuye a la coordinación interna de las distintas áreas del Ministerio involucradas en el desarrollo, al menos, a nivel/línea de Subsecretarías y Direcciones reconocidas como coordinadoras.

Respecto a la participación del SPB y la relación con el MJyDDHH PBA, los informantes con roles de coordinación/responsabilidad respondieron a las siguientes preguntas incluidas en los instrumentos de entrevistas: ¿Cómo ha sido la coordinación con PNUD? ¿Cómo ha sido la coordinación interna de las distintas áreas del Ministerio? ¿y la articulación con el Servicio Penitenciario Bonaerense? y ¿En qué medida se aplicaron metodologías participativas para la implementación de las actividades del Proyecto? ¿Con qué actores/as?

Como respuesta, consideran que existe una relación fluida y periódica con el Servicio Penitenciario Bonaerense y las diferentes Unidades. Por un lado, en los relatos fue explicitado que este rol del SPB se justifica por su dependencia orgánico-funcional y por la necesidad de acompañar el trabajo diario que debe estar coordinado por el propio funcionamiento institucional. Por otro lado, el Servicio Penitenciario Bonaerense es reiteradamente mencionado en los documentos del Proyecto, pero explícitamente y en términos de ser reconocido como actor clave y/o como parte fundamental en la implementación, es poco referido como tal al ser consultados/as por el desarrollo del Proyecto hasta el momento.

De la integración e interpretación rigurosa de los datos, el SPB es identificado como interviniente, colaborador y efectivo receptor de las actuaciones, con gran énfasis en las Actividades críticas. Se pondera la coordinación funcional existente, aunque un punto de mejora es el lugar que se asigna, y que toma, el SPB

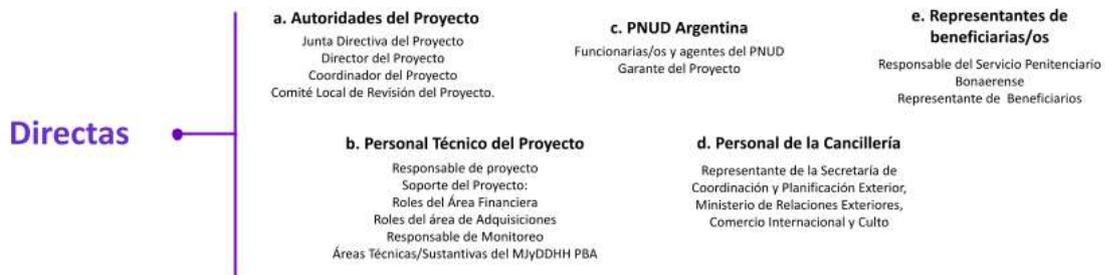
en términos de su relevancia y magnitud, y la participación efectiva del Servicio tanto la apropiación del rol que posee este sistema institucional en la transformación del SPB como de los/as actores/as del MJyDDHH PBA que se encuentran liderando. La sugerencia se encamina a que sea clarificada la participación del SPB en la priorización de problemáticas y cursos de acción para que esté más presente su rol, y documentar los dispositivos participativos que fueron utilizados en la relación con este Servicio tan complejo, lo que redundaría en un fortalecimiento de la coherencia del Proyecto.

Otra sugerencia avanza sobre el aprovechamiento de las fortalezas identificadas, que son la complementariedad entre Actividades críticas, coherencia vertical intra Actividades y el modelo organizativo. Además, se recomienda la implementación de un ejercicio estratégico de integración entre Actividades críticas para mejorar la coherencia horizontal entre Actividades. Esta acción podría contribuir a reflexionar sobre el estado de situación del Proyecto más allá de los informes anuales/reportes trimestrales; resolver la escasez de claridad en la relación de los positivos resultados/productos por Actividad crítica; visualizar el aporte coherente que realizan estas para prever el cumplimiento del objetivo del Proyecto; y documentar los procesos desatados con la ejecución del Proyecto.

En relación a la **coherencia externa** del Proyecto, se evidencia que conviven distintos actores/as y partes interesadas, tanto en el diseño y la implementación como en la orientación y el seguimiento del Proyecto. El Mapa de partes interesadas incluye a los siguientes actores y roles.

**Imagen N°2:** Mapa de partes interesadas

## Mapa de Partes Interesadas



**Fuente:** Elaboración propia en base a PRODOC N°ARG21/002-N°Atlas 00134183.

Desde el actor institucional Cancillería, se puede valorar una coordinación y comunicación fluida con la UE y el PNUD. Se enfatiza en que, desde su rol de asesoramiento, acompañamiento y supervisión de ajuste a la normativa, ciertas demoras de la UE en la entrega de informes dificulta conocer el estado del Proyecto y por ende realizar la intervención oportuna del PNUD y Cancillería, aunque el informante no lo valora como defensorio. Desde el actor institucional PNUD, la articulación también es valorada como fluida y positiva con la UE y Cancillería.

Este déficit de las dilaciones en los informes podría fortalecerse, dado el buen nivel de logro de productos del Proyecto, con una mejora en la periodicidad de reportes, compartiendo las dificultades emergentes y los aciertos preliminarmente, sin perjuicio de los informes trimestrales que consoliden luego la información.

También existe una serie de programas y políticas nacionales y provinciales vinculadas al proyecto que se detectaron tanto en los documentos como en los relatos de las/os informantes. Este reconocimiento es

evaluado como relevante y convergente con los objetivos que se propone el Proyecto. Además, son valorados como articulaciones que dan sostén a las acciones programadas y que aportan al logro de los resultados. Se destacan entre los mencionados por las/os informantes:

*Nacionales:* Plan de Mejoramiento Habitacional Mi Pieza - Ministerio de Desarrollo Social; FinES - Ministerio de Educación de la Nación; Progresar-ANSES; Registro Nacional de las Personas (RENAPER).

*Provinciales:* FormAR - MJyDDHH PBA; Plan de Infraestructura Penitenciaria - MJyDDHH PBA; Problemas hablando - MJyDDHH PBA; Más trabajo, menos reincidencia - MJyDDHH PBA; Plan Qunita - Ministerio de Salud; programas del Patronato de Liberados/as - MJyDDHH PBA - .

Por otro lado, en cuanto a las relaciones institucionales, se destacan las realizadas con el Ministerio de Justicia de la Nación; la Procuración Penitenciaria de la Nación; Ministerio de Salud de la Nación; Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires; Organismo Provincial de Integración Social y Urbana (OPISU) - en la órbita del Ministerio de Hábitat y Desarrollo Urbano provincial; Ministerio de Mujeres, Políticas de Género y Diversidad Sexual provincial; Ministerio de Trabajo; Dirección General de Cultura y Educación; Universidad Nacional de La Plata; Universidad Nacional Arturo Jaureche; Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Universidad Nacional de Quilmes, Universidad Provincial del Sudoeste (por extensiones universitarias, escuelas de oficios, planes de capacitación, reforma de Plan de Estudios de la Escuela de Cadetes, Lic. en Inclusión Penitenciaria); sindicato UOCRA; sindicato SMATA; Asociaciones y/o Cooperativas de personas liberadas; Municipalidades.

No se analizan superposiciones con otras jurisdicciones o superposiciones relevantes con otras políticas. Sin embargo, se destaca la necesidad de fortalecer los límites y posibilidades existentes en los ámbitos de intervención del Proyecto en relación a otros, especialmente aquellos vinculados a la reincidencia fuera de la órbita del SPB.

Respecto al marco de alianzas a nivel regional, se relevó que existieron iniciativas para generar relaciones a partir de la colaboración específica del PNUD, si bien no lograron condensar en acciones concretas.

La coordinación de una diversidad de políticas, programas y actuaciones y actores/as institucionales locales, provinciales y nacionales, se valora como muy positiva. Los avances son notorios en términos de vinculación con Municipios, con Programas nacionales y provinciales afines. Además se valora como altamente útil para el apoyo, soporte y/o sostenimiento de las actuaciones en el desarrollo de acciones operativas, que ha sido implementada de hecho.

Asimismo, se releva la ausencia de una previsión explícita, en la documentación y en los relatos de las/os informantes, de la estrategia que coordina la macro red de actores/as. Esto se podría fortalecer documentando el Mapa de actores/as (internos y externos) del Proyecto, con el fin de reconocer la incidencia de las colaboraciones y las sinergias. Esto permitiría contar con una herramienta útil para contribuir a la sostenibilidad. Reconocer este factor de riesgo, al tratarse de objetivos macro sociales de alta complejidad (acceso a salud, acceso a la justicia, inclusión socio-laboral, entre otros de la perspectiva propuesta) permitiría situar de una mejor manera las dificultades emergentes para el establecimiento de una estrategia de alianzas futuras y la ampliación de las colaboraciones.

- En cuanto a la Eficacia

Vinculado a la valoración anterior sobre el criterio de Coherencia, los hallazgos respecto a la Eficacia del Proyecto pueden recuperarse de manera agregada por Actividad crítica. En este apartado se entrecruzan, para lograr una comprensión integrada, hallazgos, resultados previstos y no previstos, y lecciones aprendidas.

Las valoraciones respecto a este criterio es el resultado del análisis de las entrevistas a informantes clave con distintos roles dentro del Proyecto. Por otro lado, fueron analizados tanto los informes anuales disponibles como los informes trimestrales, lo que responde a complejizar el análisis para la evaluación de la eficacia del Proyecto desde una mirada integral: información sobre la evolución de la consecución de resultados con mirada holística, los comentarios cualitativos que realizan quienes informan y reportan la ejecución del mismo, la relevancia de los datos trimestrales para contextualizar y poder valorar en términos evaluativos la obtención de resultados anuales, entre otros.

A nivel general, del análisis documental detallado por Actividad crítica y sus acciones planificadas, se visualiza un correcto cumplimiento de metas definidas si se compara con los resultados obtenidos (Anexo III). Por parte de los relatos de las/os informantes, se detecta una importante manifestación de conformidad con los resultados obtenidos, al mismo tiempo que se reconoce que los rediseños y reconducción y/o modificación de metas se realizó en menor medida.

*"...lo que identificamos fue que en seis de las siete actividades muchas de las metas al momento de la Revisión B se estaban casi cumpliendo, o sea, adelantábamos demasiado resultado (...) entonces eso daba lugar a la posibilidad de ampliarlas o cumplirlas e incorporar nuevas"*  
 (Informante N°6).

En términos de eficacia, y con énfasis en la información tomada del proceso de monitoreo del Proyecto, se reconoce un notable grado de avance en las metas en un gran número de Actividades críticas al momento de la Revisión B del Proyecto. Esto se valora muy positivamente, ya que indica un satisfactorio comienzo del trabajo si se considera la distancia entre el comienzo formal y el comienzo real de la ejecución del Proyecto. Mismo ejercicio es destacado con la Revisión C, que no solo adecúa elementos de la programación presupuestaria sino que revisa la estructura programática incorporando una Actividad crítica más, referida como emergente del proceso de ejecución.

A continuación se detallan los hallazgos desagregados por Actividad crítica, integrando tanto el análisis documental como las entrevistas a informantes clave, al mismo tiempo que aportando una visión integrada de las acciones planificadas a su interior.

La **Actividad N°1** "Promocionar un nuevo sistema alimentario para las Personas Privadas de Libertad", el hallazgo principal radica en que ha sido identificada de manera explícita y por diversos/as actores/as como la actuación principal del Proyecto. Igual análisis se reconoce de la asociación de desafíos-problemas-causas y asignación de presupuesto para su desarrollo y cumplimiento. El resultado esperado definido es contar con un sistema alimentario para las personas privadas de la libertad fortalecido, que garantice el derecho a una alimentación segura y nutritiva a la población penitenciaria.

En primer lugar, se menciona la modificación y construcción de los procesos y procedimientos de la UE para gestionar la contratación de la provisión de alimentos de una proporción del Servicio Penitenciario Bonaerense. Estos procesos se confeccionaron en base a Guías NIM de la Organización de las Naciones

Unidas, lo que ha sido valorado no sólo en términos de efectividad, sino también en términos de transparencia y mejoramiento de procesos. Vinculado a ello, se reconoce como un resultado positivo tanto la contratación de la provisión de alimentos como también los cambios en los procesos gastronómicos y de racionamiento, de mantenimiento de las instalaciones, la incorporación de equipamientos y el marcado foco en la capacitación de PPL. En relación a esto último, se destaca la estrategia de compras y contrataciones con enfoque de derechos humanos, al incorporar al sector privado en las obligaciones de derechos humanos, además de su articulación con la Actividad crítica N°4.

En segundo lugar, resalta el hallazgo sobre el reconocimiento diferencial del sistema alimentario por servicio de racionamiento de alimentos crudo asistido -también identificado como vianda integral, sistema de viandas, servicio de viandas nutricionalmente adecuadas- que se encuentra en implementación, frente al esquema de provisión de alimentos a granel. En tal sentido, referentes coordinadores de la Actividad crítica relatan una estimación consensuada de la relación entre el sistema a granel y el nuevo sistema de viandas integrales implementado por el Proyecto, que pasa de una relación 70-30% en marzo de 2022 a, paulatinamente, invertirse en la actualidad a 30-70% respectivamente, dentro del universo del SPB.

En tercer lugar, asociado a los hallazgos de la implementación de los nuevos procesos y procedimientos, condiciones de contratación y enfoque, se pondera la tendencia a la desmonopolización y regionalización de la provisión de alimentos del Sistema Penitenciario Bonaerense con las viandas integrales, al proponer zonas alimentarias y realizar adjudicaciones a una mayor cantidad de proveedores (15 zonas alimentarias y 7 proveedores al momento).

*"...le genera a los internos una herramienta de inclusión social posterior. Además, tenían otras obligaciones las empresas oferentes, que no había ocurrido nunca en las contrataciones a granel anteriores (...) si remodelaron las cocinas, las equiparon, capacitan internos y además de todo eso cumplen con la obligación principal que es la de brindar la ración alimentaria. Lo cual es totalmente diferente a descargar comida a granel y repartirla con criterios propios de una unidad" (Informante N°22).*

En torno a emergentes, dificultades, obstáculos y vacíos, respecto a las estimaciones de las/os informantes y la contrastación documental, si bien se encuentra referenciada en los relatos la incidencia de las actuaciones como "salto cualitativo" o "mejor calidad", resulta dificultoso evaluar eficacia en términos de calidad integral del servicio a granel y los cambios del sistema de viandas dada la ausencia de indicadores relativos a su complejidad multidimensional. Esta ausencia de indicadores y datos también se visualiza en el diagnóstico incluido en el diseño del Proyecto, y en consecuencia no se logra contrastar el salto de calidad mencionado (también aludido en el Informe de Evaluabilidad previo y en el criterio de Pertinencia de este Informe Final). Esta inclusión podría fortalecer la evaluación de la Actividad crítica, que de hecho es prioritaria del Proyecto. Por otro lado, no se logró conciliar una instancia con informantes claves beneficiarios/as del nuevo sistema para poner en contexto las menciones de los/as entrevistados/as.

Otra de las dificultades principales halladas en la ejecución y condicionante potencial de la Actividad crítica, mencionada reiteradamente, es el contexto inflacionario del país. Los/as informantes juzgan que se sorteó el obstáculo con la adecuada implementación del proceso de redeterminación de precios, mecanismo altamente ponderado por todos/as los/as actores/as involucrados/as en la actividad y que fueron consultados/as. El mismo estuvo influido también por el tiempo que requirió la adaptación e

implementación, sobre todo en términos culturales -cambios de perspectiva, normativos, procedimentales y operativos- y de comunicación.

Finalmente, se destaca el aprendizaje producto del informe y la interacción entre actores/as. En esta Actividad crítica, al momento de la Revisión C, como se encontró una tendencia positiva en el cumplimiento de metas, se incorporaron actuaciones que enfatizaron en la formación para el trabajo orientado a la reinserción social.

La **Actividad crítica N°2** “Contribuir al Plan de Infraestructura Penitenciaria”, definió como resultado esperado haber contribuido al avance de las obras en el marco del Plan de Infraestructura Penitenciaria.

De acuerdo con el análisis documental, se registra un cumplimiento significativo de las metas establecidas en

*“...uno de los pilares era poder realizar lo que es todo una infraestructura acorde a la capacidad real. Se hizo un plan para hacer 12.000 plazas, o sea la mitad que había hasta hoy en día y bueno, en eso se avanzó bastante”*  
(Informante N°7).

el periodo bajo evaluación. La consecución de resultados por acciones ha sido satisfactoria y ello demuestra eficacia de la actuación. Por un lado, esta Actividad crítica fue la previsión en el Proyecto del apoyo a una política más amplia en el ámbito del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, anterior y que sería desarrollada por otro carril de gestión. Su alta incidencia en los desafíos que dan sustento al objetivo de transformar el Sistema Penitenciario Bonaerense (hacinamiento, superpoblación, condiciones dignas, tratamiento humanitario, perspectiva de derechos humanos, entre otros) es ponderado como muy relevante y estructural.

En primer lugar, para el indicador sobre avance en el diseño de dos pliegos de bases y condiciones para licitaciones en el marco del Plan de Infraestructura (uno para Unidad Penitenciaria y uno para Alcaidía) del Proyecto, se informa como cumplido con creces al primer trimestre del año 2022 -con la culminación de 7 procesos, la adjudicación de 5 obras y 5 obras complementarias-. Desde ese momento, y hasta el primer trimestre del año 2023 -dentro del periodo en evaluación-, se comienza a informar esta Acción como “finalizada”.

En segundo lugar, para el indicador vinculado a agentes capacitados/as en la elaboración de pliegos, desagregados por género y edad, se reconoce un cumplimiento sostenido de las metas desde el comienzo del Proyecto hasta la finalización del año 2022 con el cuarto trimestre informado. Sin embargo, no se visualiza variación incremental del número de agentes capacitados/as, y desde el primer trimestre del año 2023 se valora las metas como “Alcanzadas”.

En tercer lugar, respecto al indicador de la implementación del programa de seguimiento, incorporado en la Revisión C, no se informan resultados, aunque sí se describe la realización de “actividades preparatorias (reuniones de entendimiento y planificación)”.

Finalmente, para complementar el análisis documental efectuado, a pesar de haber identificado los/las informantes clave, haber desarrollado los instrumentos y realizado los contactos pertinentes, no se logró concretar la instancia de entrevista.

En relación a la **Actividad crítica N°3** “Consolidar un enfoque integral para la asistencia y el tratamiento”, cuenta con el resultado esperado de avanzar con la consolidación de un enfoque integral de los planes de asistencia y el

*“...ya venimos con 4 años consecutivos de trabajo con la resolución de conflictos y funciona. Y que el índice de violencia es mucho menor”*  
(Informante N°12).

tratamiento para las personas privadas de la libertad, acentuando la educación, la inclusión laboral y la convivencia pacífica.

En primer lugar, de los relatos y el análisis documental, se destaca el desarrollo de los Programas de prevención de conflictividades y el dispositivo "Encuentros para el diálogo", que se inició para la resolución de conflictos y los/as entrevistados/as mencionan fue aplicado en todas las Unidades de la Provincia de Buenos Aires, además de indicar que funcionó articulando a distintos actores/as y que lo valoran positivamente.

En segundo lugar, otro hallazgo significativo es que no se logró avanzar en la reforma normativa prevista debido a la identificación de otros factores condicionantes y previos. Por ello, los/as entrevistados/as comentan que se priorizó la puesta en marcha de otras transformaciones y la realización de un diagnóstico que brinde el sustento para las reformas. Se identifica entonces una redefinición de los objetivos iniciales.

En tercer lugar, se reconoce el logro de avances en las reformas vinculadas a la modernización de los requisitos de ingreso y a la jerarquización del personal. Asociado a ello, se relaciona con otro resultado valorado como positivo, que es la creación del Plan Integral de Capacitación, donde hay un apartado dedicado a los equipos técnicos criminológicos, y la reforma del Plan de Estudios de la Escuela de Cadetes.

En cuarto lugar, en relación a la demora en la respuesta de los informes criminológicos, se menciona la realización de relevamientos de disponibilidad de recursos, tanto humanos como tecnológicos, en función de los cuales se llevó adelante el proceso de modificaciones y adquisiciones de equipamiento en las Unidades.

En términos de eficacia, contrastando los hallazgos provenientes de los relatos con el análisis documental, los resultados y metas cuantificadas para esta Actividad crítica indican el cumplimiento satisfactorio en su desempeño, aunque con variaciones. El número de agentes penitenciarios/as capacitados/as en mediación comunitaria y/o resolución pacífica de conflictos y temáticas afines, desagregados por género, edad y destino laboral, se supera progresiva y ampliamente hasta encontrarse "Alcanzada" la meta al primer trimestre del año 2023. Misma valoración se realiza sobre el número de internos/as capacitados/as en mediación comunitaria y resolución pacífica de conflictos y temáticas afines desagregado por género, edad y establecimiento de alojamiento.

En torno al número de agentes del Servicio Penitenciario Bonaerense capacitados/as mediante el Plan de capacitación permanente, desagregado por género y unidad penitenciaria, y el número de acuerdos de fortalecimiento de la formación profesional universitaria para los/as agentes penitenciarios/as, se juzga igualmente eficaz y con metas cumplidas de forma gradual y positiva, siendo informadas las mismas como "alcanzadas" al primer trimestre de 2023, fecha tope del periodo bajo evaluación.

Respecto a las reformas normativas promovidas, referentes a la Ley N°12.256, Ley N°11.046, Decreto-Ley N°9.578/80 y a la Estructura Orgánica Funcional del Sistema Penitenciario Bonaerense, se encuentra cumplimentada la formulación de propuestas normativas sectoriales, con la informada modificación del Régimen escalafonario para acceso a categorías superiores al primer trimestre del año 2022 y con la promulgación del Decreto N°255/2023 del Gobernador de la Provincia de Buenos Aires que modifica el Decreto reglamentario del Estatuto para el personal penitenciario.

No se evidencia, en este periodo bajo análisis, cumplimiento de metas y resultados en torno a la sistematización de experiencias de los Comités de prevención y resolución de conflictos, y la realización de controles y evaluaciones sobre auditorías y fiscalizaciones de programas educativos y laborales en el marco

del Proyecto. Estos puntos serían un aporte fundamental para contribuir a fortalecer la sostenibilidad y replicabilidad de la experiencia altamente valorada por los equipos de trabajo.

La **Actividad crítica N°4** “Fortalecer y avanzar en el programa Más trabajo, Menos reincidencia”, definió como resultado esperado contribuir a una reducción, continua y sostenida, de la reincidencia de los/as liberados/as del sistema penitenciario provincial.

Esta Actividad crítica se reconoce, en los documentos y los relatos de los/as informantes, como de gran envergadura por el despliegue de relaciones intra e interinstitucionales, la generación de convenios, compromisos y lo sustancial del enfoque de derechos humanos que propone el Proyecto. La misma ha sido mencionada, además, como de creciente articulación con otras Actividades críticas, fundamentalmente con la Actividad crítica N°1, dada su valorada incidencia multidimensional. En términos globales, existe una apreciación satisfactoria de la consecución de resultados esperados y el cumplimiento de metas informadas.

En relación a las acciones diagnósticas previstas, han sido poco citados los resultados alcanzados en los relatos de informantes. La mención existente es relativa al relevamiento de ofertas de formación intra y extra SPB, y su vinculación con las demandas de las PPL y de los territorios. En cuanto a estas acciones, los informes de resultados subrayan un producto con potencial integrador que es el desarrollo de una estrategia para revincular a la familia con la PPL y que se manifiesta como “Alcanzada”. Esta es la propuesta de supresión de acreditación de vínculo familiar y que cuenta con proyecto del acto administrativo para su formalización desde el primer trimestre del año 2023, además de otras iniciativas en desarrollo como la creación de un espacio en la Unidad N°33, que permite protocolizar procedimientos que envuelvan a las infancias dentro del SPB, y la vinculación con BOCALÁN (Terapia Asistida con Animales). Estas se valoran como bien direccionadas hacia la complejidad de la Actividad crítica, aunque atinente a un segmento específico de la actuación planificada.

Asociado a las estrategias y actuaciones con el objeto de fortalecer las instancias de capacitación y formación, recibe especial mención, aunque ya de actores/as más involucrados/as en la Actividad crítica, el programa FormAR -programa provincial a cargo de Patronato de Liberados que precede al Proyecto en evaluación- que se propone “resignificar la política institucional de asistencia a las personas en conflicto con la ley penal” (...) tanto en el medio libre, como en contexto de encierro” (Programa FormAR, pp. 4-6). Las menciones son en términos de resultados y valoración positiva de su estructura y organización de los talleres de formación laboral, los convenios realizados, el armado de kits por rubros y la incorporación de madres en contexto de encierro -dispositivo emergente-, entre otros.

En este contexto, además surge como relevante los avances en relación a los emprendimientos productivos -identificados como polos industriales- en Unidades Penitenciarias y los proyectos productivos. En los relatos se destaca la relación de las propuestas a las demandas y posibilidad de suplirlas con actividades productivas relacionadas al sistema penitenciario, tales como ropa de trabajo, uniformes escolares, ambos para médicos/as, insumos para el Programa Qunita, y en un futuro mobiliario para escuelas. La relevancia está en que las PPL reciben capacitación certificada, antecedentes, práctica laboral y se suple una necesidad del sistema público (cadena lógica que ha sido mencionada por diversidad de roles entrevistados).

En relación a la preponderancia asignada al programa Más trabajo, Menos reincidencia en el Proyecto, los/as informantes clave y los informes reportan logros satisfactorios en los productos, evidenciados con cumplimiento de metas, cantidad de personas capacitadas e involucradas, proyectos, anclaje territorial de los dispositivos, cantidad de convenios firmados, afianzamiento del enfoque y claridad en el objetivo. Es

evaluado como positivo, dado que el Proyecto facilitó el acercamiento al territorio para trabajar en dispositivos de reinserción de personas egresadas del SPB, grupos históricamente excluidos del mercado de trabajo, situación que ha sido identificada por las/os informantes.

De los relatos y los documentos analizados, también surgen iniciativas que se direccionan a abordar la complejidad del desafío que enfrenta esta Actividad. Por ejemplo: se encuentra el Programa de Acompañamiento en Libertad (PAL) -acompañamiento y subsidio frente al egreso del SPB-, el programa documental vinculado al programa de inclusión social -tramitación de DNI, partidas de nacimiento- y el aprovechamiento del mismo para el reconocimiento de hijas e hijos -lo cual favoreció el propósito de visitas/revinculación-, entre otros.

Finalmente, en relación a los relatos y el criterio de eficacia, hay valoraciones reiteradas de informantes con roles de responsabilidad/coordinación general del Proyecto de que existe una repercusión, no medida por el Proyecto, en la disminución de los indicadores de reincidencia. La relación eficacia-impacto, no indagada en esta Evaluación de medio término, requeriría de indicadores específicos que permitan validar esta apreciación, situación que fue mencionada en el informe de evaluabilidad previamente elevado.

Del análisis documental y los relatos de informantes clave, no se indican mayores obstáculos en la implementación conjunta de la Actividad crítica. En algunas entrevistas se afirma, incluso, un cumplimiento anticipado de metas y resultados, lo que permitió incorporar en la Revisión C otras intervenciones complementarias que contribuyeron a esta Actividad crítica y su foco en la reinserción social de PPL. Un desafío que es planteado por informantes vinculados a la gestión/coordinación de la Actividad crítica, es el relativo al fortalecimiento de la estrategia de territorialización y vinculación dada la magnitud y dimensión de la intervención (en términos de personas, instituciones y geografía), que contribuye al potencial de sostenibilidad de los resultados. Por otro lado, es un Proyecto identificado como oportunidad para el fortalecimiento de lazos del MJyDDHH PBA en el territorio. La sugerencia supone el robustecimiento del vínculo con cooperativas y asociaciones nucleadoras de personas liberadas, que sumarían énfasis en la transferencia de los vínculos tendientes a la autonomía pos egreso del sistema penitenciario.

Otro hallazgo relevante está asociado al propósito del Proyecto y el paradigma que se prevé atraviese todas las Actividades críticas. Se valora como positivo el desempeño del Proyecto en relación al accionar en dirección a la inclusión e integración social de las PPL. Los dispositivos analizados, y sus relaciones con otras Actividades críticas, destacan lo socio-vincular, lo socio-económico y lo socio-educativo.

*"...dijimos que cualquier empresa que venga a licitar algún servicio intramuro nos tiene que garantizar algún tipo de dispositivo de inclusión"*  
(Informante N°23).

Otro hallazgo, es el rol fundamental de anclaje real y soporte que impulsa el Patronato de Liberados de la Provincia de Buenos Aires. Se constituye como actor relevante en el proceso en esta Actividad crítica y es valorado como un acierto en términos del logro de eficacia en las líneas propuestas, en tanto se define como articulador territorial, cuenta con el sistema de información post penitenciaria y su realización conforme a las normas aunque aggiornado al enfoque del Proyecto. Esta articulación, intra MJyDDHH PBA, es identificada como un factor de sostenibilidad y eficacia de las intervenciones. Igualmente y extra Ministerio, el Proyecto ha logrado

encontrar, en la diversidad de actores que pueden fortalecer los resultados y la tendencia a la autonomía con enfoque de derechos humanos, instalarse como enlace efectivo. La sugerencia propia implicaría fortalecer los elementos positivos de esta acción (documentando lo necesario a mejorar y los mecanismos

que se evidencian como eficaces) y, dado el tiempo que resta del Proyecto, centrarse en sostener lo logrado y producir guías para garantizar la sostenibilidad.

Por último, en términos globales, los resultados y metas se encuentran satisfactoriamente cumplidos. Un desafío que se identifica en la Actividad crítica es que tiene muchas actuaciones que se dirigen hacia un mismo lugar y generan subproductos compatibles entre sí, pero que del análisis integral de los relatos y los documentos sobre resultados -necesarios para valorar eficacia- se observa una posibilidad de mejorar la integración entre los mismos. La sugerencia avanza sobre articular los resultados con visión integrada, para evidenciar los aportes de la totalidad de los subproductos a los objetivos del programa Más trabajo, Menos reincidencia y apuntalar la sinergia de las diversas acciones para su fortalecimiento.

En relación a la **Actividad crítica N°5** “Concretar una reforma del sistema de salud penitenciaria provincial”, cuenta con el resultado esperado de avanzar en la reforma del sistema de salud penitenciario para las personas privadas de libertad. La relación desafíos-problemas-causas indagada, con el fin del análisis de resultados y metas para evaluar eficacia, indica la necesidad de atención que ha recibido la Actividad crítica.

En los documentos y los relatos de informantes clave, ha sido remitido como otra de las propuestas relevantes del Proyecto, por la magnitud del desafío planteado. La actividad evidencia variaciones entre el Proyecto original, la Revisión B y la Revisión C, originadas por el reconocimiento de las limitaciones existentes, las capacidades y la viabilidad de las intervenciones planificadas, lo que determinó un redireccionamiento y redefinición de metas.

La intervención que implicaba originalmente una reforma de la normativa asociada al Estatuto del personal de salud que forma parte del Sistema Penitenciario Bonaerense, evidencia obstáculos en el desarrollo de las acciones, el reconocimiento de las limitaciones frente a las dimensiones indicadas en informes y relatos, y la decisión de reorientación de la Actividad crítica. En términos estrictamente de eficacia, la actuación del Proyecto en el periodo bajo evaluación no logró alcanzar su cometido.

Estos obstáculos pueden ser agrupados en dos grandes dimensiones. La primera de ellas, vinculada con la falta de relación entre el diagnóstico del problema y el diseño de la actividad. De los documentos rectores del Proyecto y las entrevistas, surge la importancia de avanzar en una reestructuración del sistema supeditado de los/as profesionales de la salud que se desempeñan en el SPB; el horizonte de competencia, autonomía profesional y ética del ejercicio disciplinar de los/as profesionales; y la necesidad de aplicar un enfoque con criterios de salud universal, calidad, derechos humanos y garantía de atención sanitaria conforme los parámetros fijados por la normativa internacional vigente. Estos objetivos no guardan completa relación con las acciones proyectadas para desarrollar en el periodo y con los recursos disponibles del Proyecto.

Este reconocimiento fue explícito en los relatos de los/as informantes clave con roles de coordinación en la ejecución y el monitoreo. Durante el año 2021 y parte del 2022, hasta la Revisión C del Proyecto, los avances en términos de resultados no pudieron lograrse. Es mencionada como una Actividad crítica con un propósito muy ambicioso y actuaciones muy optimistas. La recomendación posible, considerando el rango temporal que resta para lograr resultados, se vincula con la posibilidad de lograr mayor

*“...entonces en la revisión C lo que se hizo fue plantear un objetivo más alcanzable, no perder la posibilidad de avanzar en el Estatuto de personal de salud, pero sí generar las condiciones para que en un futuro eso se pueda llevar adelante, esa fue una meta bastante más compleja”*  
(Informante N°6).

suficiencia en el diagnóstico con la determinación y operacionalización de variables críticas -causalidad y grado de posibilidad de transformación- para planificar intervenciones futuras y generar logros desafiantes pero alcanzables.

La segunda dimensión es relativa a las condiciones institucionales y culturales que posee el ámbito de la gestión y administración de la salud. Del análisis documental se desprende un reconocimiento del desafío planteado pero en términos del cambio que se pretende generar, descuidando el estado de situación y las condiciones que puedan dar lugar a la transformación con la Actividad crítica. Dichas condiciones se relacionan con la interacción y coordinación con otros ministerios que inciden en el ámbito de la salud, con las potencialidades y los límites existentes; los roles y responsabilidades diferenciados para la gestión de la materia, especialmente en contextos de encierro; y la generación de consensos (entre sindicatos, poder ejecutivo y poder legislativo) para modificar normativa que posee circuitos jurídico-políticos que tienen sus propias dinámicas para lograr una reforma de la normativa estatutaria de profesionales de la salud en el ámbito de actuación del Proyecto -demandas de los/as profesionales de la salud que se desempeñan en esta órbita, relaciones laborales, protección de derechos-.

En cuanto a la Revisión C, que modifica las actuaciones para esta Actividad crítica, sus resultados y metas, los avances son insuficientes, tanto por los obstáculos reconocidos como por el tiempo de actuación disponibles desde la Revisión C hasta el cierre del periodo bajo evaluación. Los informes de resultados y cumplimiento de metas mencionan la realización de actividades conjuntas de planificación y replanificación para el Plan Piloto, adquisición de insumos y equipamientos.

La **Actividad crítica N°6** "Modernizar los procesos de gestión interna del Servicio Penitenciario Bonaerense y de la Dirección de Salud penitenciaria", definió como resultado esperado contar con un sistema fortalecido y perfeccionado a través de las medidas tendientes a dotar de eficacia, eficiencia y transparencia la contratación de bienes y servicios para el Sistema Penitenciario y haber fortalecido el uso de las TIC en el sistema Penitenciario de la provincia. En términos globales, existe una apreciación satisfactoria de la consecución de resultados esperados y el cumplimiento de las metas informadas.

Del análisis documental y de los relatos de los/as entrevistados/as, el hallazgo principal se evidencia en un cumplimiento altamente eficaz de la planificación de las actuaciones, con el punto de partida en materia de tecnología y su uso, y con las reconfiguraciones que sufrió en las revisiones del Proyecto.

*"celebrar (...) una gestión donde ponga tanto hincapié en la tecnología. Y segundo que es un proyecto totalmente innovador que realmente tiene un impacto (...) era una situación de un atraso muy tangible (...) Pero realmente el salto de calidad y de seguridad es notorio, así que la calificación es muy positiva." (Informante N°15)*

En primer lugar, se destaca la inclusión de estrategias que incorporan la dimensión tecnológica para la modernización y lograr contribuir al fortalecimiento del SPB. En el diagnóstico inicial, indicado en los documentos rectores y las referencias de los/as informantes, la situación de origen era crítica, las condiciones de base eran deficientes y la propuesta del Proyecto abordaba cambios significativos.

En segundo lugar, la operativización de la adquisición de insumos, si bien tuvo dificultades relativas a demoras en los procesos, se reconoce como un resultado muy positivo y que contribuye directamente al propósito de esta Actividad crítica. La compra de computadoras, de un centro de procesamiento de datos concentrador de softwares y las reformas

tecnológicas y procedimentales que se lograron, dan cuenta de un logro satisfactorio en relación al equipamiento tecnológico necesario para la modernización del SPB.

En tercer lugar, en las estrategias de uso de estas tecnologías para mejorar los procesos se destaca, por un lado, el avance de la informatización del sistema de salud en el SPB. En este ámbito entra la digitalización de historias clínicas de PPL, que cuenta con un sistema ya desarrollado y en proceso de implementación. Por el otro, se reconoce la provisión de capacidad técnica y el desarrollo de planes de capacitación para usuarios/as y funcionarios/as en el uso de la tecnología. Igualmente se destaca la iniciativa de los proyectos en relación a la alfabetización digital -Dominio digital y Ciudadanía digital- de Personas Privadas de Libertad en el SPB -mencionadas como curso básico de computación y acercamiento a tecnologías de uso cotidiano como carga de SUBE, pagos con código QR, aplicaciones, entre otros-. Finalmente, la readecuación y modernización de sistemas informáticos internos implicó no sólo el aprovechamiento y valorización de los recursos existentes, sino también la proyección de sustentabilidad de los procesos del propio SPB.

Entre las dificultades reconocidas, aún si se consideran los avances en términos de adquisiciones, se señalan la imposibilidad actual de escalar los alcances de la Actividad crítica dada la insuficiencia de los dispositivos disponibles y las limitaciones de personal técnico informático. Por otro lado, se informan limitaciones de conectividad en la red de establecimientos penitenciarios del SPB. Estos elementos obstaculizan la ampliación de los logros positivos y el aprovechamiento de los desarrollos y avances.

La recomendación en esta gran dimensión del Proyecto, dados los tiempos y recursos disponibles, se centra en focalizar la actividad en el plano de los factores materiales condicionantes para lograr mayores resultados. Esto permitiría enfocar las actuaciones en mejorar la conectividad y desarrollar estrategias de movilidad y/o redistribución de dispositivos tecnológicos que permitan garantizar no solo contar con la eventual infraestructura tecnológica sino también asegurar su uso.

La **Actividad crítica N°7** “Redefinir y perfeccionar el régimen de contrataciones y en materia de seguridad”, definió como resultado contar con capacidades fortalecidas a través de la capacitación de agentes.

De acuerdo con el análisis documental, se registra un cumplimiento muy moderado de las metas establecidas en el periodo bajo evaluación. Por un lado, la consecución de resultados por acciones y su valoración puesta en perspectiva del tiempo que el Proyecto lleva en desarrollo, evidencia un desempeño magro en relación al desafío de dotar de mayor eficacia, eficiencia y transparencia a los procesos definidos como objetivo. Por otro lado, esta Actividad podría complementarse con los procesos de contratación que sí se han logrado en la integralidad del Proyecto -los desarrollados para las licitaciones del sistema alimentario, las implementadas para las compras de insumos y equipamientos, entre otros-.

Referido a ello, para el indicador sobre la identificación de normas, regímenes y marcos regulatorios a mejorar, se informan avances desde el primer trimestre del año 2022 -excluyendo el año 2021- en actividades diagnósticas y potencialidades normativas existentes relativas a compras públicas, para avanzar fuertemente en la generación de guías para regir contrataciones del Estado durante los demás trimestres del año 2022, evidenciando gradualidad en el cumplimiento de metas, al tiempo que se fueron previendo. Para el primer trimestre del año 2023, segmento final del periodo dentro de esta Evaluación de medio término, se indica la meta como “Alcanzada” en lo relativo al proceso de aprobación de las propuestas de guías desarrolladas.

Para el indicador que se propone medir las capacitaciones a funcionarios/as y agentes en las guías desarrolladas, no se definen metas para gran parte del periodo en evaluación. Esto se atribuye a la necesidad de disponer, como requisito previo, las guías de contrataciones del Estado aprobadas para capacitar al personal. Para el primer trimestre del año 2023 se informan actividades preparatorias para esta Acción.

Valorando en conjunto las actuaciones diseñadas, el sistema de indicadores, el cumplimiento informado de las metas y los resultados que se prevén, emerge la apreciación de que el alcance de la Actividad crítica es acotado. En ese encuadre, si bien la eficacia, eficiencia y transparencia son criterios que atraviesan todos los procesos mencionados en los documentos rectores del Proyecto, generar herramientas que permitan ser operativizadas para mejorar los procesos y su calidad, podría haberse realizado con mayor énfasis desde el comienzo de su implementación. De esta manera, podrían aprovecharse los avances y aprendizajes obtenidos en esta materia en el desarrollo de otras Actividades críticas en el periodo de ejecución que resta.

Finalmente, para complementar el análisis documental efectuado, a pesar de haber identificado los/as informantes clave a entrevistar, de disponer de los instrumentos y de realizar los contactos pertinentes, no se logró concretar la instancia de entrevista.

La **Actividad crítica N°8** “Implementar el programa Sello de Igualdad de Género en Instituciones Públicas”, definió como resultado esperado de realizar los procedimientos necesarios para obtener el Sello de Igualdad de Género en las Instituciones públicas que promueva la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el ámbito de su competencia.

Gran parte de la implementación de esta Actividad crítica -incorporada en la Revisión C- se encuentra formalmente fuera del periodo bajo esta evaluación de medio término. Sin embargo, ha sido altamente ponderada tanto en su proceso de diseño e implementación como en los resultados recientes y cercanos en el tiempo. No solo se destaca la herramienta que PNUD puso a disposición para el Proyecto, sino también la identificación de una línea de intervención que puede contribuir a las mejoras deseadas en términos del enfoque de género.

En su dimensión formal, y atinente al segmento temporal en evaluación, durante el primer y segundo trimestre del año 2023, se informó el desarrollo de diversas actividades preparatorias de conformación de equipos, planificación, relevamiento de normativa y autodiagnóstico. Estas fueron valoradas en los relatos de informantes como de gran relevancia. Se remarca como resultado al momento, tanto el documento obtenido de la evaluación para implementar el Sello de Igualdad de Género como la experiencia de los equipos en su gestión, lo cual contribuye a institucionalizar en el MJyDDHH PBA avances en esta materia -creación de la Comisión con representación de las subsecretarías del Ministerio y puesta en marcha de la misma-.

En la misma línea de fortalecer los factores que permitan la institucionalización del enfoque de género en los diversos ámbitos de la gestión pública, se recomienda que el Ministerio y el SPB continúen con marcadores de género en sus presupuestos. De esta manera, se fortalecen instrumentos para la gestión desde un origen priorizador al

*"el resultado concreto de la actividad del proyecto es la evaluación, este es un resultado concreto. Después nos queda toda la experiencia. También insistieron mucho en que transversalizar la perspectiva de género no fuera una cuestión de esta gestión, sino que quedara institucionalizado. Ese también fue otro de los de los resultados que tuvo esta actividad: institucionalizar"*

(Informante N°17)

mismo tiempo que se desarrolla la formación y capacitación del personal involucrado.

Como corolario, se destaca como muy positivo el grado de avance de la implementación de la herramienta Sello de Igualdad de Género y los insumos para el mismo -implementación de la Ley Micaela, perspectiva de género en la formación al personal del SPB mediante la licenciatura creada, dispositivos que trabajen nuevas masculinidades, dispositivos de acceso a la justicia, guías de parto respetado para PPL mujeres y de trabajo con niñez en contexto de encierro, capacitaciones, guarderías, dispositivos de documentación de identidad, entre otros-. De esta manera, se evidencia el cumplimiento del objetivo del mismo al obtener la categoría "Oro".

Por un lado, la valoración que se realiza de este gran proceso y sus resultados positivos consecuentes, que puede significar una contribución para la autoevaluación del mismo, es por que se han obtenido enormes avances en materia de género en las instituciones públicas provinciales, esta instancia ha sido altamente eficaz intra Actividad crítica. Por otro lado, la incorporación de esta actividad desde el inicio podría haber potenciado los buenos resultados obtenidos hasta el momento.

Hasta aquí se han expuesto los hallazgos sobre resultados y eficacia por Actividad crítica, con el fin de ponderar los resultados obtenidos y los productos generados. A continuación, para integrar los aportes a la **gestión institucional** de los resultados, dispositivos y estrategias de intervención, se mencionan desde una perspectiva del Proyecto con mención sobre los aportes de cada Actividad.

En lo relativo a la incidencia en la gestión institucional, principalmente se observa el potencial del logro en la resignificación del rol del Servicio Penitenciario, con un correlato en los cambios en la forma de trabajo y la significativa cobertura a la que se llegó por medio de las actuaciones impulsadas. Se mencionan los avances en términos de lecciones aprendidas para la gestión de grandes procesos que significan aprendizajes y contribuyen al fortalecimiento de las capacidades del MJyDDHH PBA, que poseen potencial para continuar decantando en el Servicio Penitenciario Bonaerense. Esto dicho en el contexto de la dificultad de medir eficacia a nivel general del Proyecto, dada la diversidad que se plantean las Actividades críticas y sus Acciones.

Entre los hallazgos vinculados a ello, se valora la amplia cobertura del nuevo sistema alimentario implementado que, si bien no cubre la totalidad del SPB, ha significado una transformación del modo en que se gestiona e impacta directamente en las condiciones de las PPL:

*"...hay cierta comunicación (...) de muchos de los jueces, de que ha mejorado notablemente el tema de la alimentación respecto de cómo era, respecto del anterior (...). Entiendo que me lo dicen por el tema de la elaboración de la comida, de la capacitación que tienen para elaborar la comida, y cómo se siente la población en general en base a la implementación de este nuevo sistema" (Informante N°10).*

Por otro lado, se reconoce el avance y la concreción del Plan de Infraestructura penitenciaria que amplió las plazas existentes. Los nuevos establecimientos responden directamente a uno de los problemas originadores de este Proyecto, que es el hacinamiento y la superpoblación carcelaria del SPB, y además incorporan procesos de licitación con mejor cumplimiento de estándares:

*“Sí, mirá, la sostenibilidad tiene dos bases. Primero en la parte de pliego y bases y condiciones de obras es lo que se tiene que usar ya están. Son pliegos tipos que utilizamos, no se van a separar de ellos (...) el plan de obras va a quedar un poco agotado porque ya se están terminando tres unidades más y seis alcaldías, así que ya las próximas obras seguramente serán menores, porque vamos a llegar una capacidad real entre las ampliaciones y todo casi de 40.000...” (Informante N°7).*

Iguals avances se registran en la gestión de la conflictividad y el trabajo hacia el interior del SPB, con dispositivos en implementación, probados y que pueden generar nuevas prácticas que contribuyan al objetivo del Proyecto en esta dimensión:

*“...entiendo que vamos a poder finalizar con una resolución del Ministro que instaure, porque ya venimos con 4 años consecutivos de trabajo con la resolución de conflictos y que funciona. Y que el índice de violencia es mucho menor” (Informante N°3).*

También debe hacerse una mención a los procesos de modernización con tecnología y a los resultados obtenidos en cuanto a estándares de transparencia e innovación:

*“...celebrar (...) una gestión donde se ponga tanto hincapié en la tecnología (...) es un proyecto totalmente innovador que realmente tiene un impacto (...) era una situación de un atraso muy tangible (...). Pero realmente el salto de calidad y de seguridad es notorio” (Informante N°15).*

En relación al Sello de Igualdad de Género y su rol para impulsar procesos de institucionalización de la perspectiva de género de manera transversal, orientada a la gestión y administración pero, principalmente, a la fundamentación de su importancia y el cambio cultural institucional que se requiere, se señala que:

*“La calificación se da en base al grado de cumplimiento de los indicadores en términos de porcentaje pero también en el cumplimiento de unos indicadores que son mandatorios para cada una de las categorías (...) ellos [el MJyDDHH PBA] pudieron dar cuenta y tener una calificación oro por las dimensiones medidas por la herramienta porque tenían un nivel de cumplimiento muy alto” (Informante N°3).*

Igual relación con el fortalecimiento de la formación, capacitación y desarrollo de estrategias de autonomía apoyadas en dispositivos para desarrollar habilidades para la vida y el trabajo, espacios para la formación proyectando la vida de las PPL una vez fuera del SPB y así incidir en la disminución de la reincidencia.

*“El marco que dio el programa [Más trabajo, Menos reincidencia] fue positivo porque habilita realmente acercarse a los diferentes territorios con un respaldo, un lineamiento (...) Antes, nosotros nos presentamos para articular en tal territorio o en cual oficina, no es una población con la que la gente quiera abiertamente trabajar. Entonces, realmente facilitó el acercamiento y el empezar a generar y a fortalecer los lazos en cada territorio” (Informante N°13).*

Por otro lado, si bien con eficacia magra, el aprendizaje en torno a la complejidad de la transformación del SPB en materia de salud es un aporte significativo del Proyecto. La capacidad de reconocimiento de las variables intervinientes y de una adecuada planificación de la intervención para lograr resultados esperados en la reforma de salud, fortalece la gestión institucional del SPB.

*“Se están dando estrategias a mediano plazo para afrontar las limitaciones de esto derivadas”  
(Informante N°7).*

Finalizando el criterio de eficacia, en acuerdo a los objetivos previstos en los TdR para esta evaluación de medio término y las preguntas de evaluación allí sugeridas, se enumeran las principales observaciones del análisis efectuado sobre la calidad de los indicadores y su contribución a un monitoreo efectivo del proyecto y la medición de sus logros. Se espera que estas menciones, contribuyan a fortalecer la calidad de la batería de indicadores intrínsecos al Proyecto y al reconocimiento de potenciales medidas (cuantitativas y cualitativas) a ser incluidas<sup>2</sup>:

- Se observa que el marco de resultados originalmente previsto por el Proyecto puede completarse incorporando indicadores que permitan la comprobación a nivel de impacto.
- La totalidad de las líneas de base incluidas en el marco de monitoreo poseen cero como valor de referencia. Teniendo en cuenta que este Proyecto en algunas de sus actividades se propone el fortalecimiento de programas ya existentes, se estima que estas podrían haberse definido de forma diferente.
- Las metas incluidas en el marco de resultado de la Revisión C se presentan en términos acumulados mientras que en el informe anual correspondiente al año 2022, estas se informan de manera interanual. Esta diferencia en el alcance temporal, complejiza el análisis de la performance y la lectura comparativa.
- En la Revisión C no se informaron metas para los indicadores de resultados de las primeras 7 Actividades para el año 2024. Únicamente se definieron metas en el marco de la Actividad N° 8.
- Por último mencionar que, podría mejorarse la correspondencia o asociación entre actividades del Proyecto e indicadores de producto (marco de resultados) y monitoreo. En relación a los ocho indicadores de producto (marco de resultados), no permiten la valoración de la consecución de resultados de manera integral o completa. Es decir, mayoritariamente quedan dimensiones (acciones) partes de la actividad, a las cuales no se les asigna medidas de desempeño.

● **En cuanto a la Eficiencia**

Acerca de la valoración respecto a la manera en que se utilizan los recursos en el marco del Proyecto, pueden listarse una serie de hallazgos que abordan este tema de análisis.

Si bien se considera que el Proyecto es sólido a nivel presupuestario, el contexto inflacionario fue un denominador común entre las/os informantes clave, reconocido como la principal dificultad económica:

*“El principal desafío fue el porcentaje de inflación interanual y el impacto en la definición de los procesos de redeterminación del valor del precio de las viandas” (Informante N°2).*

*“(…) el principal inconveniente que tuvimos en cuanto a lo presupuestario en el proyecto, que no fue no una cuestión interna sino la variable externa, es la inflación. (...) cuando hicimos la licitación de las viandas empezamos la licitación pensando que la vianda iba a salir 350 pesos. Cuando llegamos al momento de la adjudicación, por un tema inflacionario y por último de plazo que se tardó en llegar a la aprobación y demás... a la ejecución de la licitación, llegamos a 550 pesos la vianda (...) Hoy en día estamos pagando un promedio de 1800 pesos” (Informante N°8).*

<sup>2</sup> La valoración surge teniendo en cuenta el criterio SMART (específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos)

Por otra parte, si bien no se juzga de manera significativa, la necesidad de regir los procesos de redeterminaciones de precios en el seno de la actividad 1 bajo criterios dados por el marco normativo e institucional de la Provincia por sobre PNUD, es señalado en la totalidad de las consultas como cuello de botella o causa de demora en los procesos. No obstante, es necesario mencionar que el mecanismo de redeterminación de precios es valorado por todas las partes asociadas o intervinientes como una innovación positiva y oportuna.

Además, dentro de la dimensión de eficiencia una debilidad a señalar (siendo una oportunidad de mejora para el Proyecto) reside en la ausencia de criterios explícitos para la distribución de recursos que consideren factores de género.

A continuación se incorpora un cuadro que sistematiza las observaciones derivadas del análisis de ejecución presupuestaria, realizado sobre los informes trimestrales accedidos durante la etapa de revisión documental.

**Cuadro N° 3. Observaciones en torno a “eficiencia”**

<b>Tercer Informe trimestral, año 2021</b>	<b>Hallazgos/Observaciones</b>
	0,045% de ejecución presupuestaria. Concentrada, fundamentalmente en las actividades 1, 2 y 4. Según los avances consignados para las actividades, en este primer momento los recursos han estado destinados a conformación de equipo de consultores/as, elaboraciones de pliegos y convenios.
<b>Cuarto Informe trimestral, año 2021</b>	<b>Hallazgos/Observaciones</b>
	Se logra un 95,1% de ejecución presupuestaria. Todas las actividades presentaron ejecuciones presupuestarias superiores al 85%. En función de los avances de cada actividad, se advierte que los recursos han estado destinados a adquisiciones de equipamiento y consultorías.
<b>Primer Informe trimestral, año 2022 y anexo</b>	<b>Hallazgos/Observaciones</b>
	Se registra un 0,2% de ejecución presupuestaria. La actividad N° 5 del Proyecto no tuvo ejecución. Las actividades 2 y 4 son las que presentaron mayores porcentajes de ejecución, con un 16% y 30%, respectivamente sobre el resto.
<b>Segundo Informe trimestral, año 2022 y anexo</b>	<b>Hallazgos/Observaciones</b>
	Se registra un 5,4% de ejecución presupuestaria. En el anexo todo lo que se informa son contrataciones de Locación de servicios (consultores/as) Todas las actividades presentaron ejecuciones. La actividad N° 5 tuvo la mayor ejecución alcanzando un 68%, la sigue la actividad N° 4 registrando un 55% y en última medida la actividad N° 2 con un 29%.
<b>Tercer Informe trimestral, año 2022</b>	<b>Hallazgos/Observaciones</b>
	Se informa un 24,6% de ejecución presupuestaria. Si bien todas las actividades presentaron ejecuciones, comparativamente se observan matices y/o diferencias al respecto: la N° 6 es la que está más demorada en términos de ejecución. Las actividades N° 5 y N° 4 son las que presentan ejecuciones presupuestarias

	proporcionales al avance del año. El resto se encuentra por debajo del 50%.
	<b>Hallazgos/Observaciones</b>
<b>Cuarto Informe trimestral, año 2022</b>	Se registra un 51% de ejecución presupuestaria. Al igual que lo consignado en el informe que precede a este, todas las actividades presentaron ejecuciones. La actividad N° 6 es la que está más rezagada en términos de ejecución presupuestaria. Las actividades N° 4 y N° 5 son las que presentan ejecuciones presupuestarias proporcionales al avance del año.
	<b>Hallazgos/Observaciones</b>
<b>Primer Informe trimestral, año 2023</b>	Se registra un 51% de ejecución presupuestaria acumulada. Dado que es el mismo porcentaje del trimestre anterior, podría deducirse que no hubo ejecución presupuestaria durante este periodo.
	<b>Hallazgos/Observaciones</b>
<b>Segundo Informe trimestral, año 2023</b>	Se registra un 51% de ejecución presupuestaria acumulada. Dado que es el mismo porcentaje informado en el trimestre anterior, podría deducirse que no hubo ejecución presupuestaria durante este periodo.

Fuente: Elaboración propia en base a la sistematización de informes trimestrales provistos.

De esta sistematización, surgen algunas observaciones y puede advertirse que:

- Para completar el análisis correspondiente, se observa una falta de coincidencia entre el presupuesto previsto en la Revisión B para el primer trimestre del ejercicio 2023 y lo reportado en ese informe trimestral. Es decir, lo que figura en el informe trimestral (IT12023) es el mismo valor declarado en el informe trimestral anterior (IT42022). Es necesario aclarar que se consultó al respecto a referentes de la UE del Proyecto, quienes confirmaron que se trataba de un error “de tipeo”. Esa misma incompatibilidad, se observó para los montos informados en relación a la ejecución presupuestaria (punto aludido en el párrafo que sigue a continuación).
- Para el ejercicio 2022, se registró una subejecución del 50% sobre el presupuesto. Esta performance presupuestaria, podría explicarse debido a las demoras dadas a partir del mes de marzo del año 2023 y el impacto del retraso del decreto del Gobernador en el marco de la denominada Revisión C, ya que los fondos no ejecutados a esa fecha pueden ser consecuencia de la extensión del contrato de viandas (Actividad 1). Es decir, eran fondos comprometidos pero no pagados.
- Como comentario adicional y en idéntica sintonía, se observó en lo respectivo al ejercicio 2021 que en el informe correspondiente al tercer trimestre se consignó un presupuesto que corresponde al PRODOC y que del mismo se ejecutó menos del 1%. No obstante, se interpreta que esto puede deberse a las demoras referidas por los informantes claves en relación al inicio real del Proyecto versus el inicio formal del mismo. Esta situación parece advertirse y corregirse mediante lo formalizado en la Revisión B, durante el cuarto trimestre de ese mismo año.

**Cuadro N°4.** Análisis de ejecución presupuestaria

ACTIVIDADES	Ejecución presupuestaria (USD)											
	Presupuesto 2021 (PRODOC)	3T 2021	Presupuesto 2021 (Rev. B)	4T 2021	Presupuesto 2022 (Rev. B)	1T 2022	2T 2022	3T 2022	4T 2022	Presupuesto 2023 (Rev. B)	1T 2023	2T 2023
<b>ACTIVIDAD 1:</b> Promocionar un nuevo sistema alimentario para las PPL	53.780.001	18.004,20	43.917	41.573,74	75.940.855	61.919,63	3.930.659,48	19.600.244	41.291.977	75.940.855	41.291.977	41.291.977
<b>ACTIVIDAD 2:</b> Contribuir al Plan de Infraestructura penitenciaria	63.043	6.953,80	20.750	20.463,03	77.559	12.751,20	22.674,16	31.714	41.698	77.559	41.698	41.698
<b>ACTIVIDAD 3:</b> Consolidar un enfoque integral para la asistencia y el tratamiento	58.130	0	5.995	5.269,14	66.229	4.952,09	9.037,17	14.765	19.773	66.229	19.773	19.773
<b>ACTIVIDAD 4:</b> Fortalecer y avanzar en el programa Más trabajo menos reincidencia	64.843	3.291,80	103.255	103.065,12	255.477	79.784,50	141.543,34	188.266	203.201	255.477	203.201	203.201
<b>ACTIVIDAD 5:</b> Concretar una reforma del sistema de salud penitenciaria provincial	4.636.185	0	96.225	86.435,29	408.189	0	276.314,04	275.134	279.219	408.189	279.219	279.219
<b>ACTIVIDAD 6:</b> Modernizar los procesos de gestión interna del SPB y de la Dirección de Salud penitenciaria	7.962.074	837,10	14.712	14.028,49	5.521.957	24.215,07	63.958,28	89.600	117.309	5.521.957	117.309	117.309
<b>ACTIVIDAD 7:</b> Redefinir y perfeccionar el régimen de contrataciones y en materia de seguridad	53.845	942	8.176	7.967,49	58.916	6.817,46	11.359,83	20.577	32.679	58.916	32.679	32.679
<b>ACTIVIDAD 8:</b> Implementar Sello de Igualdad de Género en Instituciones Públicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>66.618.121</b>	<b>30.029</b>	<b>293.030</b>	<b>278.802</b>	<b>82.329.182</b>	<b>190.440</b>	<b>4.455.546</b>	<b>20.220.300</b>	<b>41.985.856</b>	<b>82.329.182</b>	<b>41.985.856</b>	<b>41.985.856</b>
<b>% EJECUCIÓN</b>		<b>0,045%</b>		<b>95,1%</b>		<b>0,2%</b>	<b>5,4%</b>	<b>24,6%</b>	<b>51,0%</b>		<b>51,00%</b>	<b>51,00%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los informes trimestrales provistos.

- En cuanto a la sostenibilidad

En relación al grado de sostenibilidad del Proyecto, buscando responder en qué medida son sostenibles los resultados alcanzados, algunas evidencias identificadas contribuyen a realizar una valoración al respecto.

Del conjunto de información analizada pueden recogerse, principalmente, dos miradas. Una interna (representada fundamentalmente por informantes con responsabilidades de gestión y pertenencia/vinculación institucional con el MJyDDHH PBA) donde se juzgan como sostenibles los resultados tanto previstos como no previstos. Otra externa (constituída esencialmente por informantes sin pertenencia/vinculación institucional con el MJyDDHH PBA) donde se advierte con mayor énfasis la necesidad de plantear estrategias y acciones en pos de lograr sostenibilidad.

Respecto de la primera. El involucramiento de beneficiarios/as directos/as e indirectos/as se destaca como un mecanismo fundamental a la hora de “institucionalizar” las modificaciones e innovaciones introducidas, especialmente aquellas que lograron avances en términos de derechos y cambios en la calidad de vida de las PPL y también aquellas que profundizaron en acciones de capacitación destinadas a personal penitenciario como actor estratégico dentro del SPB. A continuación, algunos fragmentos de entrevistas realizadas apoyan la anterior afirmación:

*“Creo que haber hecho un cambio de paradigma de esta naturaleza en el sistema alimentario, puede volverse bastante complejo volver hacia atrás, o sea, sería muy costoso políticamente explicar por qué no sigue más”* (Informante N°6).

*“Aunque depende de la voluntad política, yo creo que como el interno participó de esta transformación es muy difícil no darle continuidad”* (Informante N°7).

*“Porque cuando el interno está incorporado en la política, ellos forman parte de la política, porque aprenden, porque van a cocinar, porque comen mejor, porque se capacitan y demás, cuando el interno adquiere un derecho no se lo podés sacar tan fácilmente. El penitenciario también tiene un derecho adquirido...”* (Informante N°8).

Se considera significativo y sustancial no dejar de mencionar que este elemento “más cultural” -utilizando términos reiteradamente aludidos por parte de informantes con mirada estratégica e integral sobre el Proyecto- es considerado como el principal factor para el logro de la sostenibilidad de los resultados, siendo más preponderante incluso por sobre el normativo. A su vez, las transformaciones en términos de calidad de vida de las PPL y su participación en el proceso, es reconocido como un elemento de resguardo frente a variaciones derivadas de ciclos político-institucionales.

En esta misma línea, otro elemento que aparece señalado como esencial para potenciar y sostener los beneficios obtenidos, se vincula con el fortalecimiento de la capacidad instalada, traducida especialmente en agilización de procesos, capacitación, estructuras, sistemas, registro y uso de la información como así también la consolidación de las articulaciones interinstitucionales (por ejemplo firma de convenios, consolidación de cooperativas de personas liberadas, articulación inter e intra ministerial).

Debe realizarse una mención especial a otros elementos que aportan sostenibilidad y son reconocidos como tales por todas las partes implicadas: la generación de indicadores que muestran la performance y grado de avance de las actividades rectoras, junto con la documentación generada y sistematizada en etapa de ejecución, forman parte del universo de evidencias que sustentan los avances logrados y otorgan

fundamentos válidos para impulsar continuidad en los mismos e institucionalidad en los procedimientos y/o acciones.

En cuanto a la segunda, la mirada externa, se recomienda como condición previa para el logro de la sostenibilidad, que el MJyDDHH PBA logre dar continuidad a la implementación del Proyecto (especialmente en lo relativo a las actividades N° 1 y 7) en un escenario próximo sin la participación de PNUD, y en lo respectivo a la utilización de los procedimientos aplicables (guías, marco legal y regulaciones) que “sustituyan” el marco normativo de la Provincia.

En este sentido, hay coincidencia en la necesidad de trabajar la implementación de una estrategia de salida del PNUD para garantizar la continuidad de los niveles de eficiencia y transparencia alcanzados hasta el momento. Ello necesariamente implica proponer (dada que por su naturaleza no es su competencia) actualizaciones y cambios en las normas de contratación pública<sup>3</sup>.

La comunicación es una dimensión que debe considerarse para ambas miradas. Desde una mirada interna, representada predominantemente por autoridades y personal técnico del Proyecto se consideran oportunos y suficientes las estrategias y canales de comunicación utilizados para socializar las actuaciones llevadas a cabo en el marco del Proyecto.

Desde una perspectiva externa, hay puntos de encuentro en sostener debilidades en tal sentido. Se considera que las estrategias de difusión externas e internas para comunicar los alcances y, especialmente, los resultados obtenidos se encuentran sub aprovechadas. Hay oportunidad de reforzar hacia el interior del SPB en general y entre sus diferentes actores/as. El cambio de paradigma promovido y la información estratégica generada en el periodo de implementación, podría capitalizarse y traducirse en información pública con más grado de disponibilidad y acceso por parte de la ciudadanía:

*“Creo que al Proyecto le falta visibilizar más, comunicarlo más, apropiarse más de esos resultados (...) pero creo que por ahí se les pierde tener una mejor gestión de la comunicación. En ese sentido, porque realmente los resultados son buenos” (Informante N°1).*

En este sentido, resulta recomendable retomar la sólida referencia incluida en el PRODOC en relación a estrategias para el “Conocimiento” del Proyecto:

*“El Proyecto prevé impulsar la formulación de documentos específicos (...) en diferentes foros, mediante notas o entrevistas con referentes clave para los propios instrumentos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.*

*Del mismo modo, se procurará producir un dossier con las reformas de innovación impulsadas, sistematización de la experiencia del proceso de intervención digital o de alguno de los productos que consideren de mayor relevancia para el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.*

*Complementariamente, se impulsarán acciones de comunicación para que el Proyecto sea citado en informes, presentaciones en diferentes foros, notas o entrevistas con referentes clave para los propios instrumentos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, artículos firmados de forma conjunta, registros filmicos o fotográficos en etapas de implementación o desarrollo técnico”. (PRODOC, pág. 18)*

<sup>3</sup> Acciones en este sentido, han sido tenidas en cuenta en el PRODOC bajo el apartado “Sostenibilidad del Proyecto”.

Adicionalmente, otro de los temas de análisis significativos observados bajo este apartado, tiene que ver con el rol del PNUD en clave de sus contribuciones hacia la generación de cambios. En este sentido, las ponderaciones principales que surgen de lo procesado son:

- Promoción del ejercicio de registro y sistematización de datos e información, cuantificable y desagregación de datos, especialmente por género.
- Incorporación explícita de la actividad N° 8 (esto permitió poder reportar todas las acciones con perspectiva de género que se impulsaron desde el seno del Proyecto)
- Aplicación de la herramienta “Sello de género”. En base a la sistematización y consolidación de la información allí volcada, la misma servirá para seguir promoviendo y trabajando la perspectiva de género hacia el interior del Ministerio.
- Las recomendaciones y sugerencias que se plasmaron en el informe de evaluación por parte del PNUD en instancias de certificación del Sello de Género.
- Uso y capacitación en la redacción de los pliegos que se utilizaron para el proceso de licitaciones.
- Contribución a la elevación de los niveles de transparencia de las contrataciones realizadas.
- La definición, consolidación y formalización del Proyecto en los documentos rectores trajo aparejada una situación ordenadora y de encuadre para los equipos de trabajo.
- El ejercicio de definición de metas para lograr parametrizar el desempeño y permitir el seguimiento y el ejercicio de seguimiento y monitoreo que PNUD realiza sobre el Proyecto en sentido integral.

En cuanto a la escalabilidad y replicabilidad, dados los indicios de cooperación, articulación (ver apartado dedicado al criterio “coherencia externa”), el Proyecto se considera altamente replicable y escalable, especialmente en lo concerniente a las iniciativas promovidas a partir de las actividades “protagonistas” N° 3, 4, 7, 8 y muy especialmente la N° 1 como modelo de sistema alimenticio que combina acciones de capacitación y mecanismos de promoción para la reinserción laboral.

En este sentido, se subraya posibilidades de futuras implementaciones a escala internacional dadas las menciones que se realizan a vínculos (alguno de ellos incipientes) con países como Uruguay, Paraguay y España.

Por fuera del desarrollo realizado hacia el interior del criterio de eficiencia, del análisis realizado sobre información primaria y secundaria, no se encuentran indicios de condicionantes sobre la futura disponibilidad de recursos para asegurar los resultados. En cambio, si hay una importante y reiterada alusión al factor “voluntad política” como necesario para la viabilidad económica del Proyecto.

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

El ejercicio de evaluación de medio término llevado adelante tuvo por objetivo evaluar cómo y en qué medida el Proyecto del Servicio Penitenciario de la provincia de Buenos Aires avanzó hacia el logro de los productos planificados durante el periodo marzo 2021-marzo 2023, con la intención de definir si son requeridos ajustes con respecto a la planificación original. Para ello, se abordó la evaluabilidad del Proyecto y el análisis de los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las actividades y resultados.

Si bien el contexto político en que se dio el trabajo de campo dificultó el contacto con algunos/as referentes y la obtención de la totalidad de las entrevistas originalmente planificadas, se considera que se cumplió con el objetivo, permitiendo avanzar en recomendaciones con base en hallazgos sólidos.

En base al análisis realizado, es posible sostener que el Proyecto presenta un **nivel de pertinencia alto**, con puntos detectados como oportunidades de mejora. En este sentido se han señalado aspectos tales como la formulación de la teoría del cambio, diagnóstico, priorización de problemas nodales, definición de objetivo central, definición de la población destinataria, estrategias participativas. Las acciones y las estrategias adoptadas dan cuenta de la incorporación de la perspectiva de género en el Proyecto, la cual queda explicitada en la Revisión C con la incorporación de la Actividad 8. En cuanto al impacto del contexto producido por la "Pandemia COVID 19", el mismo no fue identificado como un condicionante significativo en términos negativos, ni se encontró evidencia o indicios de influencia de magnitud sobre el desempeño de las actividades. Sin embargo, asoman algunas consecuencias en procesos y en tracción de iniciativas cuya implementación sí puede reconocer una inscripción en el contexto sanitario del momento. A continuación, se mencionan algunos de los resultados (categorizados como indirectos y no previstos) que pueden asociarse al contexto de emergencia sanitaria: reformas e introducción de infraestructura tecnológica, mayor cobertura y alcance de capacitaciones para el personal del SPB, proceso de sistematización y comienzo de la digitalización de historias clínicas de las PPL, entre otros.

Respecto a la inclusión de la discapacidad en el trabajo con PPL y la aplicación de una medición del ODS 16.9, y de las contribuciones al ODS 16.6 y 16.3, se indica que existe un indicador formulado para la Acción 2 de la Actividad N°4: "Número de internos promovidos para la gestión del acceso a documentación, en coordinación con el Ministerio de Gobierno de la Prov. Bs. As., desagregado por género, edad y nacionalidad". Sobre el mismo, no hay constancia en los reportes de monitoreo (ver Anexo IV). Como recomendación, el indicador podría mejorarse registrando también el tipo de trámite que se facilita a las PPL. Independientemente de este registro de información vinculado al fortalecimiento de acceso a la documentación, consideramos que sería oportuno realizar una incorporación más amplia de la perspectiva de acceso a la justicia por parte del proyecto. Actualmente, según datos oficiales de la Comisión Provincial por la Memoria, la tasa de encarcelamiento ha aumentado progresivamente en los últimos años, y en noviembre de 2023 el 50% de la población privada de libertad no tiene condena. Este punto es consistente con lo señalado a nivel mundial en el último reporte de seguimiento de los ODS de Naciones Unidas ([https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf)). El Acceso a la Justicia puede ser considerado como un continuo, que inicia con la necesidad de que las personas conozcan sus derechos, siguiendo a que puedan ingresar a la administración de justicia sin

barreras, así como la garantía de que puedan mantener el proceso durante todo el tiempo que implique su tramitación hasta el cumplimiento efectivo de la sentencia o decisión. Las 100 Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad –consensuadas en la XIV Cumbre Judicial Iberoamericana- establecen como causas de vulnerabilidad la edad, la discapacidad, la pertenencia a comunidades indígenas, la victimización, la migración y el desplazamiento interno, la pobreza, el género, la pertenencia a minorías y la privación de la libertad. Por tal motivo, la revisión del proyecto podría incluir una reflexión sobre las causas que afectan el derecho de acceso a la justicia de la PPL y, en consecuencia, proponer acciones de mitigación o eliminación de barreras. Finalmente, en las conclusiones del informe se registraron los aportes de los resultados del proyecto en relación a la construcción de instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

El nivel de **coherencia tanto interna como externa del Proyecto es valorado como medio-alto**. Se destaca particularmente la dimensión externa, como resultado de un importante entramado de articulación de la UE con la Cancillería y el PNUD. También, se concluye que existe complementariedad y convergencia con gran número de políticas, programas y actores institucionales locales, provinciales y nacionales. La coordinación de una diversidad de políticas, programas y actuaciones y actores/as institucionales locales, provinciales y nacionales, se valora como muy positiva.

En la dimensión interna se identifica coherencia vertical (que es la vinculación intra Actividad crítica-Acciones-subproductos previstos) y articulación general destacada, demuestra una secuencialidad coherente con lo que se propone lograr a nivel de Resultado esperado, y se constituye como una fortaleza. Las Actividades críticas Nº 3, 5, 6 y 8 se destacan por su alto nivel de operacionalización en acciones, además de su alta correspondencia entre la estructura programática hacia el interior de cada Actividad.

Respecto a la coherencia horizontal (que es la vinculación entre las 8 Actividades críticas y sus resultados esperados), existe una jerarquización explícita entre las Actividades críticas, ponderando las Actividades Nº 1, 2, 4 y 8, aunque esto no significa desestimación de las Nº 3, 5, 6 y 7. Por otro lado, el hallazgo observado es que existe vinculación y complementariedad entre Actividades, sin embargo, se indica una mirada “por agregación” con resultados acotados a cada Actividad rectora y se podría estar desaprovechando el potencial de resultados vistos “integralmente”.

La adopción de un modelo organizativo de UE del Proyecto integrada por funcionarios/as del MJyDDHH PBA para coordinar la ejecución de la iniciativa, es valorado como muy positivo y se evidencia que contribuyó a fortalecer los equipos de trabajo, la coordinación de Actividades críticas, la generación de información, las comunicaciones intragubernamentales y la actuación integrada del MJyDDHH PBA. Dicho modelo supone una combinación de roles con voluntad y decisión política y de dirección técnica destacable.

En cuanto a la **eficacia del Proyecto se observan significativos avances en el logro de resultados intermedios**. En este sentido, tanto a nivel general de las Actividades críticas como de sus acciones planificadas, se visualiza un correcto cumplimiento de metas y una importante manifestación de conformidad con los resultados obtenidos.

En primer lugar, el hallazgo principal radica en que la Actividad Nº 1 se identifica como la actuación principal del Proyecto, en la cual se reconoce como un resultado positivo tanto la contratación de la provisión de alimentos como también los cambios en los procesos gastronómicos y de racionamiento, de mantenimiento de las instalaciones, la incorporación de equipamientos y el marcado foco en la capacitación de PPL. Además, si bien existe un reconocimiento diferencial del sistema alimentario por servicio de racionamiento

de alimentos crudo asistido que se encuentra en implementación frente al esquema de provisión de alimentos a granel, se detectan dificultades para evaluar eficacia en términos de calidad integral del servicio a granel y los cambios del sistema de viandas dada la ausencia de indicadores relativos a su complejidad multidimensional.

Como lecciones aprendidas en esta actividad puede resaltarse que el informe e interacción entre actores/as involucrados en el Proyecto provocó que cuando se llevó adelante la Revisión C, como se encontró una tendencia positiva en el cumplimiento de metas, se incorporaran actuaciones que enfatizaron en la formación para el trabajo orientado a la reinserción social.

Continuando con los hallazgos de eficacia por actividades críticas, en la Actividad Nº 2 se registra un cumplimiento significativo de las metas establecidas en el periodo bajo evaluación, señaladas como alcanzadas en los distintos reportes. La consecución de resultados por acciones ha sido satisfactoria y ello demuestra eficacia de la actuación.

En cuanto a la Actividad Nº 3, contrastando los hallazgos provenientes de los relatos con el análisis documental, los resultados y metas cuantificadas para esta Actividad crítica indican el cumplimiento satisfactorio en su desempeño, aunque con variaciones. Una de ellas apunta a que no se evidencia, en este periodo bajo análisis, cumplimiento de metas y resultados en torno a la sistematización de experiencias de los Comités de prevención y resolución de conflictos, y la realización de controles y evaluaciones sobre auditorías y fiscalizaciones de programas educativos y laborales en el marco del Proyecto. Ambos estimados como aportes fundamentales para contribuir a fortalecer la sostenibilidad y replicabilidad de la experiencia altamente valorada por los equipos de trabajo.

La Actividad Nº 4 se considera como de gran envergadura por el despliegue de relaciones intra e interinstitucionales, la generación de convenios, compromisos y lo sustancial del enfoque de derechos humanos que propone el Proyecto. En términos globales, existe una apreciación satisfactoria de la consecución de resultados esperados y el cumplimiento de metas informadas. No se han indicado mayores obstáculos en la implementación conjunta de la Actividad, incluso se detectó un cumplimiento anticipado de metas y resultados, lo que permitió incorporar en la Revisión C otras intervenciones complementarias que contribuyeron a esta Actividad crítica y su foco en la reinserción social de PPL.

Además, con respecto a esta Actividad, se detectan como hallazgos relevantes la valoración positiva del desempeño del Proyecto en su accionar para lograr la inclusión e integración social de las PPL, y el rol fundamental de anclaje real y soporte que impulsa el Patronato de Liberados de la Provincia de Buenos Aires, constituyéndose como actor relevante en el proceso en esta Actividad crítica, lo que es valorado como un acierto en términos del logro de eficacia en las líneas propuestas.

En cuanto a la Actividad Nº 5, ésta ha sido identificada como otra de las propuestas relevantes del Proyecto por la magnitud del desafío planteado. En términos estrictamente de eficacia, la actuación del Proyecto en el periodo bajo evaluación no logró alcanzar su cometido ante lo cual se observan ciertos obstáculos asociados. Por un lado, en la relación entre el diagnóstico del problema y el diseño de la actividad, los objetivos no guardan completa relación con las acciones proyectadas para desarrollar en el periodo y con los recursos disponibles del Proyecto. Por el otro, las condiciones institucionales y culturales que posee el ámbito de la gestión y administración de la salud (interacción y coordinación con otros ministerios; roles y responsabilidades diferenciados para la gestión de la materia; generación de consensos) que se identifican como originadoras de enormes desafíos para el cambio que se pretende impulsar.

Además, en la Revisión C, que modifica las actuaciones para la Actividad crítica N°5, sus resultados y metas, los avances son insuficientes y están relacionados tanto a estos obstáculos reconocidos como al tiempo de actuación disponible desde la revisión hasta el cierre del periodo bajo evaluación.

Con respecto a la Actividad N° 6 existe una apreciación satisfactoria de la consecución de resultados esperados y el cumplimiento de las metas informadas. Como hallazgo principal se evidencia un cumplimiento altamente eficaz de la planificación de las actuaciones, con el punto de partida en materia de tecnología y su uso, y con las reconfiguraciones que sufrió en las revisiones del Proyecto. Entre las dificultades, se señalan la imposibilidad actual de escalar los alcances de la Actividad crítica dada la insuficiencia de los dispositivos disponibles y las limitaciones de personal técnico informático, además de ciertas limitaciones de conectividad en la red de establecimientos penitenciarios del SPB.

En la Actividad N° 7 se registra un cumplimiento muy moderado de las metas establecidas en el periodo bajo evaluación. Valorando en conjunto las actuaciones diseñadas, el sistema de indicadores, el cumplimiento informado de las metas y los resultados que se prevén, emerge la apreciación de que el alcance de la Actividad crítica es acotado.

Finalmente, en cuanto a la Actividad N° 8 ha sido altamente ponderada tanto en su proceso de diseño e implementación como en los resultados recientes y cercanos en el tiempo. Se remarca como resultado tanto el documento obtenido de la evaluación para implementar el Sello de Igualdad de Género como la experiencia de los equipos en su gestión, lo cual contribuye a institucionalizar en el MJyDDHH PBA avances en esta materia.

Se considera que la valoración que se realiza de este proceso y sus resultados positivos consecuentes, que puede significar una contribución para la autoevaluación del mismo, es porque se han obtenido enormes avances en materia de género en las instituciones públicas provinciales, esta instancia ha sido altamente eficaz intra Actividad crítica. Por otro lado, es posible señalar que la incorporación de esta actividad desde el inicio podría haber potenciado los buenos resultados obtenidos hasta el momento.

Retomando la perspectiva del proyecto de manera integral, en cuanto a la incidencia en la gestión institucional, se observa el potencial del logro en la resignificación del rol del Servicio Penitenciario, con un correlato en los cambios en la forma de trabajo y la significativa cobertura a la que se llegó por medio de las actuaciones impulsadas.

Como lecciones aprendidas se destaca la gestión de grandes procesos que significan aprendizajes y contribuyen al fortalecimiento de las capacidades del MJyDDHH PBA con potencial para continuar decantando en el Servicio Penitenciario Bonaerense. En relación a ello la amplia cobertura del nuevo sistema alimentario implementado ha significado una transformación del modo en que se gestiona e impacta directamente en las condiciones de las PPL. Por otro lado, también se inscriben en este punto los avances registrados en la concreción del Plan de Infraestructura penitenciaria que amplió las plazas existentes, en la gestión de la conflictividad y el trabajo hacia el interior del SPB, y la mención a los procesos de modernización con tecnología y a los resultados obtenidos en cuanto a estándares de transparencia e innovación.

Finalmente, aunque no se alcanzaron los resultados esperados, el aprendizaje en torno a la complejidad de la transformación del SPB en materia de salud es un aporte significativo del Proyecto. La capacidad de

reconocimiento de las variables intervinientes y de una adecuada planificación de la intervención para lograr la reforma de salud, fortalece la gestión institucional del SPB.

Por otro lado, se considera que el **Proyecto ha realizado un manejo eficiente de los recursos económicos y financieros**. En el marco de este criterio, si bien se considera que el Proyecto es sólido a nivel presupuestario, el contexto inflacionario es reconocido como la principal dificultad económica que enfrentó su implementación, a lo que se suma la necesidad de regir los procesos de redeterminaciones de precios en el seno de la actividad 1 bajo criterios dados por el marco normativo e institucional de la Provincia por sobre PNUD como causa de demora en los procesos. En relación a este último punto, es necesario mencionar que el mecanismo de redeterminación de precios es valorado como una innovación positiva y oportuna, y una buena práctica adoptada por el Proyecto.

Con respecto a la ejecución presupuestaria, se observa que hasta el momento de corte de la presente evaluación, se registró una subejecución del 50%. Esta performance presupuestaria, podría explicarse debido a las demoras dadas a partir del mes de marzo del año 2023 y el impacto del retraso del decreto del Gobernador en el marco de la denominada Revisión C, ya que los fondos no ejecutados a esa fecha pueden ser consecuencia de la extensión del contrato de viandas (Actividad 1). Es decir, eran fondos comprometidos pero no pagados.

Como oportunidad de mejora dentro de esta dimensión se señala la incorporación de criterios explícitos para la distribución de recursos que consideren factores de género.

En relación al **grado de sostenibilidad del Proyecto, el mismo es evaluado como medio-alto**.

A partir del proceso de análisis realizado se detectaron dos miradas, una interna y otra externa. Desde la mirada interna (representada fundamentalmente por informantes con responsabilidades de gestión y pertenencia/vinculación institucional con el MJyDDHH PBA) se juzgan como sostenibles los resultados, en base a factores de tipo “cultural” (“institucionalización” de modificaciones e innovaciones introducidas en base a involucramiento de beneficiarios/as, acceso a derechos y cambios en la calidad de vida de las PPL, capacitaciones, etc.), al fortalecimiento de la capacidad instalada y a la consolidación de articulaciones interinstitucionales (firma de convenios, consolidación de cooperativas de personas liberadas, articulación inter e intra ministerial). Desde la mirada externa (constituida esencialmente por informantes sin pertenencia/vinculación institucional con el MJyDDHH PBA) se advierte con mayor énfasis la necesidad de plantear algunas estrategias y acciones en pos de favorecer la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

Por otro lado, no se encontraron indicios de condicionantes sobre la futura disponibilidad de recursos para asegurar los resultados. En cambio, sí se identificó una importante y reiterada alusión al factor “voluntad política” como necesario para la viabilidad económica del Proyecto.

El Proyecto se considera altamente replicable y escalable, especialmente en lo concerniente a las iniciativas promovidas a partir de las actividades “protagonistas” N° 3, 4, 7, 8 y muy especialmente la N° 1 como modelo de sistema alimenticio que combina acciones de capacitación y mecanismos de promoción para la reinserción laboral.

Es importante destacar como una buena práctica llevada adelante por el Proyecto el trabajo de generación de indicadores junto con la documentación generada y sistematizada en etapa de ejecución. El mismo forma parte del universo de evidencias que sustentan los avances logrados y otorgan fundamentos válidos para impulsar continuidad en los mismos e institucionalidad en los procedimientos y/o acciones.

La comunicación interna y externa de los alcances y resultados del Proyecto es una dimensión que presenta oportunidad de mejora.

En relación al rol del PNUD en clave de sus contribuciones hacia la generación de cambios ha sido valorado como altamente positivo, en base a diversos aportes entre los que puede mencionarse el ejercicio de definición de metas, contribución a la elevación de los niveles de transparencia de las contrataciones realizadas, aplicación de la herramienta “Sello de género”, recomendaciones y sugerencias, entre otras.

Por último, resulta de importancia destacar la inclusión de instancias de evaluación externa, como la presente, como buena práctica y herramienta que aporta evidencia para la toma de decisiones y promueve la transparencia y la rendición de cuentas de las actuaciones públicas.

## Recomendaciones

Las recomendaciones propuestas se presentan categorizadas por criterio de análisis:

- **En cuanto a Pertinencia:**

- ✓ **Repriorizar y socializar entre los/as actores/as involucrados/as, la identificación del problema** central para fortalecer la correspondencia lógica de la cadena de resultados en los eslabones estrategia de ejecución > producto > resultado > impacto.
- ✓ Si hubiese oportunidad de actualizaciones en el diseño, **redefinir el objetivo central del Proyecto** para lograr mayor oportunidad de operacionalización y medición.
- ✓ Si hubiese oportunidad de actualizaciones en el diseño, **fortalecer el uso y aplicación de estrategias participativas e involucramiento de actores/as estratégicos/as**. Principalmente, formalizar la participación (durante el proceso de conceptualización de las actuaciones) de beneficiarios/as directos/as e indirectos/as.
- ✓ **Profundizar e incluir una estrategia de “Acceso a la Justicia”**, en tanto categoría programática que subyace de manera transversal en numerosas acciones impulsadas desde el Proyecto. El acceso a la justicia constituye un derecho humano que se deriva del derecho a la jurisdicción, del principio de igualdad ante la ley y la prohibición de discriminación. Dada la interdependencia que revisten los derechos humanos, la vulneración del acceso a la justicia implica la vulneración de los demás derechos humanos, perpetuando así las desigualdades sociales y procesos de exclusión. Una perspectiva de interpretación amplia de este derecho, ayuda a incluirlo no sólo como un principio de mejora del sistema jurisdiccional sino también como una herramienta de desarrollo social, que promueva la igualdad real de oportunidades, la equidad, la justicia social y la progresiva disminución de la exclusión.
- ✓ **Incorporar al registro del indicador** que mide la cantidad de internos promovidos para la gestión del acceso a documentación, en coordinación con el Ministerio de Gobierno de la Prov. Bs. As., desagregado por género, edad y nacionalidad (**Acción N°2, Actividad crítica N°4**), **el tipo de trámite que se facilita a las PPL**.
- ✓ **Incluir en la eventual revisión del Proyecto una reflexión sobre las causas que afectan el derecho de acceso a la justicia de la PPL** y, en consecuencia, proponer acciones de mitigación o eliminación de barreras.
- ✓ **Avanzar en una definición explícita y una delimitación cualitativa-cuantitativa** de los/las beneficiarios/as directos/as e indirectos/as diferenciados/as por Actividad.
- ✓ **Incorporar lenguaje inclusivo** en la redacción de documentos del Proyecto.
- ✓ **Impulsar actividades de capacitación al personal** del SPB y del MJyDDHH PBA sobre discapacidad.
- ✓ Generar acciones que tiendan a generar un **diagnóstico y mapeo** para **visualizar cantidad de PPL con discapacidad y la diversidad de discapacidades**.



- ✓ **Incorporar la variable/dimensión “Discapacidad” en los indicadores** que se formulen para que sean efectivamente incorporados en los instrumentos de seguimiento de resultados del Proyecto.

- **En cuanto a Coherencia**

- ✓ Clarificar la participación del SPB en la priorización de problemáticas y cursos de acción para destacar su rol en el Proyecto, **y documentar los dispositivos participativos** utilizados en la relación con este Servicio.
- ✓ Aprovechar las fortalezas complementariedad entre Actividades críticas, coherencia vertical intra Actividades y el modelo organizativo, e **implementar un ejercicio estratégico de integración entre Actividades críticas para mejorar la coherencia horizontal entre Actividades** con el fin de reflexionar, articular resultados por Actividad crítica, visualizar el aporte al objetivo del Proyecto y documentar los aprendizajes y buenas prácticas del proceso de implementación.
- ✓ **Documentar el Mapa de actores/as (internos y externos) del Proyecto, con el fin de explicitar la estrategia que coordina la macro red de actores/a**, la incidencia de las colaboraciones y las sinergias, para situar las dificultades emergentes para el establecimiento de una estrategia de alianzas futuras y la ampliación de las colaboraciones.

- **En cuanto a Eficacia**

- ✓ **Introducir mecanismos de consulta para lograr medir la valoración de las PPL** respecto de las transformaciones impulsadas principalmente con las actividades N° 1, 4 y 5.
- ✓ **Reutilizar y/o publicar en portales (catálogo de datos abiertos de la Provincia de Buenos Aires, por ejemplo) la producción de datos, indicadores e información sistematizada y desagregada** para generar acciones de acceso a información pública (lo cual, a su vez favorece la comunicación de efectos del Proyecto).
- ✓ **Incorporar a la batería de indicadores, inicialmente elaborada, indicadores asociados a un nivel de impacto** que permitan medir las transformaciones y cambios conseguidos a largo plazo como consecuencia de la actuación del Proyecto.
- ✓ **Incluir indicadores que reporten a las ocho Actividades del Proyecto de manera integral** (en la medida que sea viable en términos de oportunidad y economía, incorporar medidas asociadas a las acciones que estructuran las Actividades rectoras).
- ✓ **Robustecer el vínculo con cooperativas y asociaciones nucleadoras de personas liberadas**, que sumarían énfasis en la transferencia de los vínculos tendientes a la autonomía pos egreso del sistema penitenciario.
- ✓ **Articular los resultados con visión integrada**, para evidenciar los aportes de la totalidad de los subproductos a los objetivos del programa “Más trabajo, Menos reincidencia” y apuntalar la sinergia de las diversas acciones para su fortalecimiento.
- ✓ Vinculado a la Actividad N° 1, se recomienda **incorporar a la batería de indicadores, inicialmente elaborada, mediciones que permitan aproximarse a la calidad integral del sistema alimentario por servicio de racionamiento de alimentos crudo asistido** que contemplen las siguientes dimensiones: cantidad, calidad, preparación y distribución de alimentos; educación nutricional y capacitación; transparencia en los procesos y rendición de cuentas; y equipamiento e infraestructura, contemplando como actores a las empresas contratadas, beneficiarias/os (PPL y personal) y el SPB.
- ✓ Delimitada a la Actividad N° 5, **se sugiere fortalecer los elementos positivos de esta acción** -documentando lo necesario a mejorar y los mecanismos que se evidencian como eficaces- y, dado el tiempo que resta de ejecución del Proyecto, **centrarse en sostener lo logrado y producir guías para garantizar la sostenibilidad.**

- ✓ Circunscripta a la Actividad N° 6 y en función de los límites temporales y de recursos, se sugiere focalizar la actividad en el plano de los factores materiales condicionantes para lograr mayores resultados. Es decir, **lograr actuaciones centradas en mejorar la conectividad y desarrollar estrategias de movilidad y/o redistribución de dispositivos tecnológicos que permitan garantizar no solo contar con la eventual infraestructura tecnológica sino también asegurar su uso.**

- **En cuanto a Eficiencia**

- ✓ **Introducir en los presupuestos** elaborados criterios explícitos en la distribución de recursos que consideren factores de género.
- ✓ Acompañar los informes trimestrales y anuales con **información adicional que señale el valor del tipo de cambio vigente** al momento de su elaboración.
- ✓ **Unificar la expresión del tipo moneda** informada en los informes trimestrales y en los anexos de adquisiciones.

- **Sostenibilidad**

- ✓ **Implementar con suficiente antelación a la fecha de finalización de ejecución del Proyecto y en acuerdo a lo definido en el PRODOC en el apartado “Sostenibilidad del Proyecto”, una estrategia de salida del PNUD** como actor institucional interviniente durante la fase de ejecución del ciclo de vida del Proyecto. Se sugiere asociar a las acciones aquí ya definidas un horizonte temporal (planificación temporal) para llevarlas a cabo.
- ✓ **Motorizar e impulsar** con suficiente antelación a la fecha de finalización formal prevista para el Proyecto, la totalidad de propuestas y/o proyectos de reformas normativas y legales necesarias para asegurar la continuidad de los niveles de eficacia, eficiencia y transparencia conseguidos. Especialmente, para conseguir sostenibilidad en las actividades 1 y 7.
- ✓ **Mejorar los canales y las prácticas actualmente utilizadas para comunicar, socializar y difundir** los resultados positivos previstos y no previstos como consecuencia de la ejecución del Proyecto. Es necesario que este impulso respecto a la comunicación de resultados se direcciona de manera interna (hacia el interior del Ministerio) y externa (hacia la ciudadanía).
- ✓ **Retomar y asegurar** la referencia incluida en el PRODOC en relación a estrategias para el “Conocimiento” del Proyecto en lo relativo a la producción de material teórico y sistematizado con información crítica y estratégica sobre el mismo.
- ✓ **Realización de controles y evaluaciones sobre auditorías y fiscalizaciones de programas educativos y laborales impulsados en el marco del Proyecto**, como un aporte fundamental para contribuir a fortalecer la sostenibilidad y replicabilidad de la experiencia.

## 6. Referencias Bibliográficas y Documentales

(2020) “Mejores criterios para una mejor evaluación - Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización”. OECD DAC Network on Development Evaluation.

(2019) PNUD, O. d. Directrices de Evaluación del PNUD. Nueva York: Oficina de Evaluación Independiente del PNUD.

(2020) Guía de evaluabilidad de intervenciones públicas. Madrid: Ministerio de Política Territorial y Función Pública.

(2023) Universidad Nacional de Quilmes, Subsecretaría de Política Criminal del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la provincia de Buenos Aires. Reincidencia penitenciaria en la Provincia de Buenos Aires. Primer Informe. Caracterización general de la población penitenciaria. Recuperado de: [https://drive.google.com/file/d/1ezq6Eth9AKrd8lvXXtLsH51h0AM0rp\\_4/view](https://drive.google.com/file/d/1ezq6Eth9AKrd8lvXXtLsH51h0AM0rp_4/view)

Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la Pena (SNEEP). Informes Anuales. Recuperados de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/politicacriminal/estadisticas/sneep>

Comisión Provincial de la Memoria. Datos abiertos. <https://www.comisionporlamemoria.org/datosabiertos/>

### Ficha documental:

- PRODOC
- REVISIÓN B
- REVISIÓN C
- Informes SESP y Quality Assurance
- Informes Trimestrales y anexos (desde el tercer trimestre 2021 al segundo trimestre del año 2023)
- Informes anuales de Proyecto (IAP) (2021 - 2022)

## 7. Anexos

### Anexo I: Informe de campo y nómina de entrevistados/as

Esta Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” Período: Marzo 2021 - Marzo 2023, incluyó dentro de sus actividades la realización de un operativo de recolección de datos a través de la aplicación de instrumentos a informantes clave del Proyecto.

Algunas de las actividades preparatorias que efectuó el equipo evaluador, vinculadas a esta fase de la evaluación, fueron la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, selección de casos y la capacitación al equipo de asistentes de campo.

Inicialmente se estimó la realización de 21 entrevistas a informantes clave identificados/as hacia el interior de las partes interesadas del Proyecto. Esta nómina consistida, que fue incluida en el informe inicial/producto N° 1 entregado ante el PNUD con fecha del 13 de octubre, tuvo algunos ajustes que surgieron en el proceso de contacto, sensibilización y agenda de entrevistas, en parte por sugerencias realizadas desde la Unidad Ejecutora. En esta instancia se dieron algunos casos en los que no se obtuvo respuesta por lo que no fue posible concretar la totalidad de entrevistas planificadas.

Los métodos utilizados para la recogida de información fueron entrevistas en profundidad y entrevistas grupales. Para su ejecución se alternó entre modalidad presencial o virtual, respondiendo a las necesidades que iban surgiendo de los informantes clave, el equipo de campo y el equipo evaluador, como así también de la organización operativa del trabajo.

Seguidamente se detalla la información principal del desarrollo del trabajo de campo:

**Periodo:** del 17/10/2023 al 09/11/2023

**Total de entrevistas realizadas:** 17

- Entrevistas grupales: 4
- Entrevistas en profundidad: 13

**Representantes de las partes interesadas del Proyecto consultados/as:**

- Funcionarios/as del MJyDDHH PBA
- Funcionarios/as del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Funcionarios/as del Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional y Culto.
- Autoridades y personal técnico del Proyecto.
- Beneficiarios/as del Proyecto.

A continuación se presenta el detalle de la **nómina completa de actores/as y personas** que inicialmente se estimó consultar especificando quiénes fueron efectivamente entrevistadas, además de los siguientes datos: nombre completo, rol/pertenencia institucional, fecha de realización, instrumento aplicado, modalidad y observaciones en el caso que corresponda.



Nombre y Apellido	Rol/Pertenencia institucional	Fecha de realización	Instrumento aplicado	Modalidad	Observaciones
Karina Carpintero	PNUD - Analista de Programa Área de Gobernabilidad Democrática	29/09/2023	Entrevista en profundidad	Virtual	
Nora Luzi	PNUD - Coordinadora del Área de Gobernabilidad Democrática	24/10/2023	Entrevista en profundidad	Virtual	
Alejandra García	PNUD - Responsable Área de Género	27/10/2023	Entrevista en profundidad	Presencial	
Daniel Gallego	Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior- Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto	20/10/2023	Entrevista en profundidad	Virtual	
Camila Tomé María Victoria Nuñez Iván Soto	Equipo técnico de la UE	26/10/2023	Entrevista Grupal	Presencial	
Sebastián Brusa	Equipo técnico de la UE- Responsable de Monitoreo	17/10/2023	Entrevista en profundidad	Virtual	
Santiago Matías Ávila	Subsecretaría Técnica Administrativa y Legal- Coordinador del Proyecto	09/11/2023	Entrevista en profundidad	Virtual	
Juliana Rulli	Dirección General de Administración-Responsable del Proyecto	25/10/2023	Entrevista en profundidad	Virtual	
Juan Vernengo	Dirección de Compras- Coordinador de Adquisiciones del Proyecto	26/10/2023	Entrevista en profundidad	Presencial	
Oswaldo Anselmino	Dirección de Gestión y Control (Coordinación Actividad N° 1)	26/10/2023	Entrevista en profundidad	Presencial	
Martín Mendoza Zelis	Dirección Provincial de Infraestructura Penitenciaria (Coordinación Actividad N° 2)		Entrevista en profundidad	Presencial	No fue posible agendarla
Dina Rossi	Dirección Provincial de Política y Gestión Penitenciaria (Coordinación Actividad N° 3)	19/10/2023	Entrevista en profundidad	Presencial	
Rocío Rossi	Patronato de Liberados Bonaerense (Actividad N° 4)	23/10/2023	Entrevista en profundidad	Virtual	
Diego Rao	Subsecretaría de Inclusión Penitenciaria (Coordinación Actividad N° 4)	27/10/2023	Entrevista en profundidad	Virtual	
Juan Pablo Stagnaro	Dirección Provincial de Salud Penitenciaria (Coordinación Actividad N° 5)		Entrevista en profundidad	Presencial	No fue posible agendarla



Débora Fortini Gustavo Ponce	Dirección Provincial de Informática y Comunicaciones (Coordinación Actividad N° 6)	06/11/2023	Entrevista grupal	Virtual	
Daiana Vanesa Luvotti	Dirección Provincial Técnica y Jurídica (Coordinación Actividad N° 7)		Entrevista en profundidad	Presencial	No fue posible agendarla
Andrea Tachella Sebastián Brusa	PNUD. Consultora integrante de la Unidad Ejecutora y Responsable de Monitoreo (Actividad N° 8)	26/10/2023	Entrevista grupal	Presencial	
Beneficiarios/as FormAR Referentes Patronato Bahía Blanca	Beneficiarios/as y Patronato Bahía Blanca	09/11/2023	Entrevista grupal	Virtual	
Xavier Areses	Jefatura del Servicio Penitenciario Bonaerense		Entrevista en profundidad	Presencial	No fue posible agendarla
Juan Negri	Dirección de Sistemas-SPB		Entrevista en profundidad	Presencial	No fue posible agendarla
Lorena Bermudez	Dirección de Planificación		Entrevista en profundidad	Presencial	La UE canceló su realización
Nicolás Vigliarolo	PNUD. Consultor integrante de la Unidad Ejecutora (Actividad N° 1)	26/10/2023	Entrevista en profundidad	Presencial	

## Anexo II: Informe de evaluabilidad

Este Informe de Evaluabilidad<sup>4</sup>, en adelante IE, ha sido realizado siguiendo los lineamientos conceptuales y metodológicos propuestos por la OCDE y PNUD y en el marco del informe inicial de la Evaluación de medio término del proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires”.

En consecuencia, con la naturaleza del proyecto y el momento en el cual se está realizando el IE, se aborda su diseño o conceptualización pero, especialmente, se incluyen otros elementos vinculados con la disponibilidad de información y con atributos que podrían agruparse en torno a lo que se conoce como la dimensión de gobernanza<sup>5</sup>.

En acuerdo con las partes interesadas del proyecto y las instituciones impulsoras de la evaluación, y considerando su objeto y alcance (punto de partida de la evaluación de medio término a realizar) y plazos y términos, el desarrollo del análisis se orienta bajo estos criterios y decisiones metodológicas:

- Se utilizó como principal técnica el análisis documental ya que la fase de trabajo de campo se inicia a partir de la materialización de la entrega del informe inicial.
- Para llevar a cabo la comprobación de la evaluabilidad se empleó un check list o lista de verificación, realizando una adaptación a la sugerida por el PNUD en el documento *Directrices de Evaluación del PNUD*<sup>6</sup>. La comprobación dicotómica originalmente propuesta (“SI/NO”), se reemplazó por la comprobación y valoración concreta de dimensiones y criterios propios del análisis de evaluabilidad.
- La valoración de evaluabilidad se basó en un enfoque de tipo cualitativo por sobre el analítico dado que, con el desarrollo de la evaluación integral, se continuará profundizando el análisis de los diferentes criterios orientadores, a saber: pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. En consecuencia, en este IE se verifica si se cumple o no con una serie de condiciones que integran las dimensiones analíticas. Esta posición se ajusta con la interpretación de la evaluación de evaluabilidad, como un proceso que no aborda en profundidad el cumplimiento de dichas características sino que verifica, principalmente, su existencia y/o su previsión en el documento rector que contiene el proyecto.
- Se reagruparon preguntas para permitir responderlas de manera diferenciada, con mayor nivel de completitud y de forma unívoca.
- Para definir el grado de valoración de los ítems, se incluyó una columna con una escala tipo *Likert*: *sin realizar/ incipiente, escasa realización, parcial realización, total realización*. A su vez, a cada una de estas categorías se le asociaron los grados nulo, bajo, medio y alto respectivamente.
- En el informe final de la evaluación se profundizará el análisis y la valoración sobre los emergentes (hallazgos) producidos.

---

<sup>4</sup> Una de las definiciones más difundidas y con mayor consenso es la formulada por la OCDE, quien define la evaluabilidad como el grado en que una intervención pública (ya sea una política, plan, programa, norma) puede ser evaluada de forma fiable y creíble (OECD-DAC 2010).

<sup>5</sup> En esta dimensión se agrupan preguntas sobre los riesgos potenciales que puedan dificultar o limitar la realización efectiva de la evaluación en profundidad. Esto, según el contexto en el que se desarrollará la evaluación y teniendo en cuenta factores internos y externos.

<sup>6</sup> Directrices de Evaluación del PNUD, Oficina de Evaluación Independiente del PNUD, Nueva York, enero de 2019.

- El análisis de las tres dimensiones incluidas en las matrices se plantea como único objetivo *comprobar* que la planificación del proyecto haya tenido en cuenta las acciones necesarias para conferir rasgos que garanticen mayores probabilidades de éxito durante su implementación.
- Las dimensiones de evaluabilidad abordadas mediante la lista de verificación son:
  - Calidad de la planificación y diseño del proyecto<sup>7</sup>
  - Calidad del sistema de información, seguimiento y evaluación<sup>8</sup>
  - Gobernanza de la evaluación<sup>9</sup>

### **Resultados del análisis de evaluabilidad**

La siguiente tabla presenta una síntesis de los resultados del análisis de evaluabilidad del Proyecto.

Dimensión	Nivel	Hallazgos significativos
<b>Planificación y Diseño</b>	Medio-Alto	<p>La teoría del cambio incorporada si bien explícita y completa, presenta la oportunidad de mejorar su diseño y calidad y actualizarse en función de las revisiones realizadas sobre el proyecto original. Puede fortalecerse la correspondencia lógica y real entre la cadena causal, la/s estrategia/s y el objetivo central perseguido, entre otros elementos relevantes.</p> <p>La información disponible sobre el contexto socioeconómico del proyecto, también representa una dimensión mejorable.</p> <p>El objetivo central del proyecto es, tal vez, el que presenta mayores debilidades en cuanto a su claridad, precisión y capacidad de medición.</p>
<b>Sistema de Información y seguimiento</b>	Medio-Alto	<p>Bajo el supuesto de acceso pleno a la comprobación y el análisis de indicadores, se necesita avanzar en el proceso para determinar de manera conclusiva si la estructura del sistema de indicadores definidos permite realizar una valoración correctamente informada del progreso de las actividades centrales.</p> <p>Se advierte que los documentos rectores (PRODOC y revisiones posteriores) no contienen suficientes indicadores de contexto. En consecuencia, como una oportunidad de mejora, se observa que el marco de resultados originalmente previsto puede completarse asociando medidas que permitan la comprobación a nivel de impacto. Hasta el momento no se ha identificado la previsión de mecanismos de respuesta ante desviaciones.</p> <p>Por último, se observa que la totalidad de las líneas de base incluidas en el marco de monitoreo poseen cero como valor de referencia.</p>
<b>Gobernanza</b>	Medio-Alto	<p>En cuanto a la propuesta metodológica, las preguntas de evaluación han sido reubicadas de acuerdo a la pertinencia y relación con los criterios establecidos en sentido estricto, logrando una mejor adecuación y reagrupamiento. Este conjunto de decisiones quedó</p>

<sup>7</sup> La mirada se centra en cómo se ha identificado y definido la necesidad a abordar, en la definición de objetivos, su alineamiento con el problema y en la lógica implícita en la intervención. También se comprueban los mecanismos de implementación y los recursos (humanos, económicos, tecnológicos). Asimismo, se observa la participación y los mecanismos de coordinación y cooperación para la gestión del proyecto.

<sup>8</sup> Aquí se comprueba si el sistema de información, de seguimiento está presente y permitirán realizar una la evaluación integral posterior.

<sup>9</sup> Se agrupan preguntas en torno a los riesgos potenciales que puedan dificultar o limitar la realización efectiva de la evaluación en profundidad. Esto, según el contexto en el que se desarrollará la evaluación y teniendo en cuenta factores internos y externos.



		<p>plasmado en la matriz de evaluación.</p> <p>Por otra parte, el principal condicionante proviene de la fecha en la que se realiza la evaluación y la coyuntura político-institucional que se transita. Si bien se espera que no impida el desarrollo de la evaluación, es probable que la afecte, por la accesibilidad durante el período de trabajo de campo.</p> <p>En este sentido, ya se han identificado demoras y dificultades de coordinación entre el proyecto y las partes interesadas en el proceso de evaluación.</p>
<b>Criterio conclusivo</b>	La evaluación a desarrollar es <b><i>realizable, factible, viable y útil.</i></b>	

## Comprobación de Evaluabilidad<sup>10</sup>

Dimensión: Planificación y Diseño						
Subdimensiones	Preguntas de verificación	Valoración				
		Nivel: Nulo	Nivel: Bajo	Nivel: Medio	Nivel: Alto	
		Sin realizar/ incipiente	Escasa realización	Parcial realización	Total realización	
<b>Contexto y necesidades</b>	1	El documento rector del proyecto (PRODOC y Revisión C) ¿incluye un diagnóstico sólido y fiable?				X
	2	¿El proyecto tiene una teoría del cambio claramente definida?				X
	3	¿Se ha llevado a cabo un análisis del contexto socioeconómico?		X		
	4	El diagnóstico, ¿incluye indicadores principales de contexto y sus fuentes?			X	
	5	¿Se ha tenido en cuenta la perspectiva de género y de derechos humanos a la hora de realizar el diagnóstico?				X
<b>Definición del problema</b>	6	La definición del problema/necesidad que pretende abordar la intervención, ¿aparece de forma explícita?				X
	7	¿La definición del problema/necesidad se deriva del análisis de contexto y necesidades efectuado?				X
	8	¿Se han analizado las causas y consecuencias de todos los problemas y necesidades identificados?			X	
	9	¿Se ha realizado un análisis de riesgos?				X
	10	¿Se han presentado los beneficiarios directos del proyecto?				X
	11	¿Las medidas propuestas y sus efectos esperados son medibles y verificables?			X	
	12	¿Se ha delimitado de forma explícita el ámbito institucional territorial, competencial y temporal?				X
	13	¿Se ha diseñado e implementado un proceso participativo para la definición del problema?			X	
<b>Definición de objetivos</b>	14	¿Los objetivos responden claramente al problema o necesidad detectado? (alineación del objetivo general)				X
	15	¿Los objetivos estratégicos se alinean con los resultados del diagnóstico realizado?				X
	16	¿Los objetivos son mensurables?				X
	17	¿Los objetivos son claros y concisos?			X	
	18	¿Se ha establecido un plazo temporal para			X	

<sup>10</sup> Fuente: Elaboración y adaptación propia en base a sistematización de bibliografía y uso de metodologías de evaluabilidad.

		lograr los objetivos (e hitos intermedios si corresponde)?				
	19	¿Se han establecido los resultados deseados?				X
	20	¿Se ha establecido un punto cero que permita la medición de la progresión?		X		
<b>Lógica de intervención</b>	21	¿Se han establecido los objetivos en sus correspondientes niveles de la secuencia lógica (generales, específicos, operativos)?		X		
	22	¿Se han establecido las relaciones causales entre los objetivos y entre éstos y el problema/necesidad detectado?			X	
<b>Actores y mecanismos de participación</b>	23	¿Se han identificado los actores clave?				X
	24	¿Se presenta explícitamente la población destinataria de la intervención?				X
	25	¿Se han contemplado mecanismos de participación con un procedimiento reglado, al menos en la fase de diagnóstico y definición del problema?				X
	26	¿Se ha establecido un procedimiento participativo en todas las fases del ciclo de vida de la intervención, desde la detección de necesidades hasta la evaluación?				X
<b>Mecanismos de implementación de la intervención</b>	27	¿Se han previsto en la intervención los recursos necesarios para conseguir los objetivos? (económicos, humanos, tecnológicos, etc.)				X
	28	¿Se ha realizado una previsión del desarrollo de las actividades, con identificación de hitos y plazos?				X
	29	¿Se ha realizado una identificación clara de responsables y sus tareas?				X

**Dimensión: Sistema de información y seguimiento**

Subdimensiones	Preguntas de verificación	Valoración				
		Nivel: Nulo	Nivel: Bajo	Nivel: Medio	Nivel: Alto	
		Sin realizar/incipiente	Escasa realización	Parcial realización	Total realización	
<b>Evaluación del contexto y necesidades</b>	1	¿Existe un marco de resultados bien definido para el proyecto?				X
	2	¿Se dispone de indicadores SMART?				X
	3	¿Existen suficientes datos para la evaluación? ¿Hay datos de referencia? ¿Se han recopilado datos suficientes a partir del seguimiento con relación a un conjunto de metas? ¿Están correctamente documentados los informes sobre los avances y las revisiones?				X
	4	¿Existen indicadores de contexto?			X	
<b>Seguimiento</b>	5	¿Se han establecido estándares y metas para cada indicador en cada objetivo?				X
	6	¿Los indicadores están alineados con los objetivos y el proceso de medición?				X
	7	La estructura del sistema de indicadores,			X	



		¿permite la identificación de indicadores clave para valorar los elementos de progreso?				
	8	¿Existe un plan de seguimiento de la intervención?				X
	9	¿Se han definido las responsabilidades para realizar el seguimiento?				X
	10	¿Se han determinado hitos o metas intermedias?				X
	11	¿Se han previsto mecanismos de respuesta ante desviaciones de los objetivos?				X

Dimensión: Gobernanza						
Subdimensiones		Preguntas de verificación	Valoración			
			Nivel: Nulo	Nivel: Bajo	Nivel: Medio	Nivel: Alto
			Sin realizar/ incipiente	Escasa realización	Parcial realización	Total realización
Contexto/ Implementación	1	¿El propósito y el alcance de la evaluación están correctamente definidos y son compartidos entre las partes interesadas?				X
	2	Respecto de las preguntas de evaluación ¿son realistas en vista del diseño del proyecto, la disponibilidad de datos y de recursos para la evaluación?			X	
	3	¿Permite el contexto político-institucional la realización de la evaluación?			X	
	4	¿Permitirán los factores políticos, sociales y económicos una ejecución y un uso eficaz de la evaluación?			X	
Recursos	5	¿Se han asignado suficientes recursos (humanos y financieros) a la evaluación?				X
	6	¿Se dispone del tiempo suficiente para abordar la evaluación?		X		

### Anexo III: Seguimiento de metas de los indicadores del marco de resultados

Producto	Indicadores de producto	Línea base	Meta 2021	Resultado 2021	Meta 2022	Resultado 2022	Meta 2023	Resultado 2023
<b>Capacidades de gestión, servicios de alimentación y de salud en el ámbito del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires mejorados e implementados de manera transparente y efectiva.</b>	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance de las reformas del régimen de contrataciones del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la PBA. Escala: • Formulación de normativa: 1 • Validación - revisión: 2 • Aprobación: 3 • Implementación: 4	0	1	"No alcanzada"	4	"Alcanzada" Resultado: 3	4	s/d
	<b>Indicador 2:</b> Número de acuerdos promovidos para garantizar la inclusión social de las personas egresadas del servicio penitenciario.	0	<b>Prodoc: 30</b> <b>Revisión C: 20</b>	"Alcanzada" 25	70	"Alcanzada" Resultado: 70	90	s/d
	<b>Indicador 3:</b> Número de leyes y decretos promovidas a fin de fortalecer la inclusión social de las personas privadas de la libertad/egresadas del sistema penitenciario.	0	1	"No alcanzada"	2	"Alcanzada" Resultado: 3	4	s/d
	<b>Indicador 4:</b> Número de normativa dictada vinculadas a la reinserción de las personas egresadas del SPB.	0	3	"No alcanzada"	7	"Alcanzada" Resultado: 5	9	s/d
	<b>Indicador 5:</b> Grado de avance de reformas de modernización y fortalecimiento del SPB. Escala: • Diseño de propuestas de modernización: 1 • Validación - revisión: 2 • Aprobación: 3 • Implementación: 4	0	<b>Prodoc: 1</b> <b>Revisión C: 0</b>	0	3	"No alcanzada" Resultado: 2	4	s/d
	<b>Indicador 6:</b> Número de interno/as y personal capacitados/as en talleres y/o actividades de inclusión social y laboral, mediación comunitaria y/o resolución pacífica de conflictos, y otros, desagregados por género.	0	<b>Prodoc: 5560</b> <b>Revisión C: vacío</b>	"Alcanzada" 7.422	18.420	"Alcanzada" Resultado: 20.124	<b>Prodoc: 27040</b> <b>Revisión C: 29.040</b>	s/d

Producto	Indicadores de producto	Línea base	Meta 2021	Resultado 2021	Meta 2022	Resultado 2022	Meta 2023	Resultado 2023
	<p><b>Indicador 7:</b> Grado de avance en la elaboración de manuales, guías o listas de control para procesos de compras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevamiento de los distintos procesos: 1</li> <li>• Diseño y confección: 2</li> <li>• Aprobación: 3</li> <li>• Implementación: 4</li> </ul>	0	<p><b>Prodoc: 1</b> <b>Revisión C: 0</b></p>	0	<p><b>Prodoc: 2 y 3</b> <b>Revisión C: 3</b></p>	<p>“No alcanzada” Resultado: 2</p>	4	s/d
	<p><b>Indicador 8:</b> Grado de avance en la implementación del Sello de Género:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación (Etapa inicial de arreglos institucionales): 1</li> <li>• Definición de línea de base (Diagnóstico institucional de género): 2</li> <li>• Diseño y aprobación del Plan de Acción de Mejora: 3</li> <li>• Implementación del Plan de Acción de Mejora: 4</li> <li>• Evaluación final externa: 5</li> </ul>	(vacío)	(vacío)	-	(vacío)	-	<p><b>Meta 2023: 4</b> <b>Meta 2024: 5</b></p>	s/d

Fuente: Elaboración propia en base al PRODOC, Rev. C e Informes Anuales del Proyecto 2021 y 2022.

### Anexo IV: Seguimiento de metas trimestrales de los indicadores del marco de monitoreo. Años 2021, 2022 y 2023

2021									
Actividad 1		Meta 1T	Resultado	Meta 2T	Resultado	Meta 3T	Resultado	Meta 4T	Resultado
<b>Acción 1:</b> Licitación del servicio alimentario para el sistema penitenciario provincial	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance del proceso de adquisición del servicio de comida. Pliego diseño: 1 Adjudicado: 2 Puesta en marcha: 3 LB: 0 Meta: 3			1 y 2		3	1		Se realizó un segundo proceso SDP 2 que actualmente se encuentra en estatus de análisis técnico de las propuestas
<b>Acción 2:</b> Talleres de Formación laboral y capacitaciones en administración y manipulación de alimentos dentro de las Unidades Penitenciarias	<b>Indicador 2:</b> Número de agentes penitenciarios e internos/as capacitados en administración de alimentos desagregados por género, edad y unidad penitenciaria. LB: 0 Meta: 1200					50	-	50	-
<b>Acción 3:</b> Diseñar protocolos de provisión de alimentos dentro de las Unidades Penitenciarias	<b>Indicador 3:</b> Número de protocolos de provisión de alimentos diseñados. LB:0 Meta: 1						-	1	-
<b>Acción 4:</b> Diseñar e implementar mecanismos para el seguimiento y mejora continua de los procesos de contratación de alimentos	<b>Indicador 4:</b> Grado de avance en el diseño e implementación de dispositivos. LB: 0 Meta: 1								
Actividad 2		Meta 1T	Resultado	Meta 2T	Resultado	Meta 3T	Resultado	Meta 4T	Resultado
<b>Acción 1:</b> Fortalecer las capacidades de contrataciones	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance diseño de dos pliegos de bases y condiciones para licitaciones en el marco del Plan de Infraestructura (uno para Unidad Penitenciaria y uno para Alcaldía) Relevamiento de estado edilicio de las Unidades: 1	1		1		2	2	3	3

	Pliego diseñado: 2 Adjudicación: 3 LB: 0 Meta: 3								
<b>Acción 2:</b> Capacitación al equipo del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en gestión y planificación de procesos de reforma edilicia y en la elaboración de pliegos de bases y condiciones (know how)	<b>Indicador 2:</b> Número de agentes capacitados en la elaboración de pliegos, desagregados por género y edad LB: 0 Meta 200					20	15	20	"Alcanzada" (no se informa cantidad de agentes capacitados/as)
<b>Acción 3:</b> Seguimiento del plan de infraestructura penitenciaria a través de la verificación de la aplicación de mejores prácticas	<b>Indicador 3:</b> Implementación de programa de seguimiento. LB: 0 Meta: Diseño del plan: 1 Implementación: 2								-
<b>Actividad 3</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Promover programas de prevención de conflictividades	<b>Indicador 1:</b> Número de agentes penitenciarios capacitados en mediación comunitaria y/o resolución pacífica de conflictos y temáticas a fines, desagregados por género, edad y destino laboral. LB:0 Meta: 340			Prodoc: 20 Revisión C: 0		Prodoc: 20 Revisión C: 0	-	Prodoc: 20 Revisión C: 0	-
	<b>Indicador 2:</b> Número de internos/as capacitados en mediación comunitaria y resolución pacífica de conflictos y temáticas a fines desagregado por género, edad y establecimiento de alojamiento. LB:0 Meta: 13.000 (prodoc) 22.391 (Revisión C)			Prodoc: 1000 Revisión C: 0		Prodoc: 1000 Revisión C: 0	-	Prodoc: 1000 Revisión C: 1000	-
	<b>Indicador 3:</b> Sistematización de la experiencia en los Comités de								

	prevención y resolución de conflictos. Propuestas de implementación: 1 Informe final: 2 LB:0 Meta: 2								
<b>Acción 2:</b> Promover reformas normativas.	<b>Indicador 3:</b> Número de reformas normativas promovidas, referentes a la Ley N° 12.256, Ley N°11.046, Decreto-Ley N° 9.578/80 y A la Estructura Orgánica Funcional del SPB. LB:0 Meta: 4					1	-		Propuesta de reforma del Estatuto del Personal del SPB y su estructura organizacional
<b>Acción 3:</b> Fortalecer el desempeño de los equipos técnicos criminológicos	<b>Indicador 4:</b> Grado de avance de la sistematización de la experiencia. Propuesta de implementación: 1 Relevamiento de información: 2 Informe realizado: 3 LB: 0 Meta: 3			1		1	-	1	1
<b>Acción 4:</b> Apoyar la reforma educativa del personal penitenciario	<b>Indicador 5:</b> Número de agentes del SPB capacitados mediante el plan de capacitación permanente, desagregado por género y unidad penitenciaria LB: 0 Meta: Prodoc: 5.500 // Revisión C: 15.500			Prodoc: 300 Revisión C: 0		Prodoc: 300 Revisión C: 0	-	Prodoc: 300 Revisión C: 650	"Alcanzada". Plan de capacitación iniciado
	<b>Indicador 6:</b> Número de acuerdos de fortalecimiento de la formación profesional universitaria para los agentes penitenciarios LB: 0 Meta: 1						-		-
<b>Actividad 4</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Fortalecer los vínculos	<b>Indicador 1:</b> Grado de	1		1		1	1	1	Estrategia elaborada

familiares de la persona privada de su libertad.	implementación de estrategias de fortalecimiento. Propuesta de implementación: 1 Diseño de estrategias para revincular a la familia con la persona privada de su libertad: 2 Articulación de dispositivos en perspectiva de género, familiares, territoriales y focalizados: 3 LB=0 Meta:3								e implementada
<b>Acción 2:</b> Promover la regularización de las políticas respecto a la tramitación de documentos nacionales de identidad.	<b>Indicador 2:</b> Número de internos promovidos para la gestión del acceso a documentación, en coordinación con el Ministerio de Gobierno de la Prov. Bs. As., desagregado por género, edad y nacionalidad. LB: 0 Meta revisión B: 3.100 Meta revisión C: 23.500	Prodoc: 200 Revisión C: vacío		Prodoc: 300 Revisión C: vacío		Prodoc: 300 Revisión C: vacío	-	Prodoc: 200 Revisión C: vacío	"Alcanzada" (no se informa cantidad de internos/as)
<b>Acción 3:</b> Fomentar el acceso efectivo a los niveles educativos primario, secundario, terciario y universitario.	<b>Indicador 3:</b> Grado de avance en el diseño de planificación en conjunto con la Dirección Gral. de Cultura y Educación y Universidades. Propuesta de implementación: 1 Sistematización de la información: 2 Puesta en marcha: 3 LB: 0 Meta: 3	1		1		1	2 Ejes elaborados.	2	2 Ejes elaborados.
<b>Acción 4:</b> Relevar las necesidades productivas de cada territorio de la provincia de Buenos Aires y fortalecer las capacidades para articular la oferta laboral en función de las demandas laborales.	<b>Indicador 4:</b> Grado de avance en el diseño de la planificación. <b>PRODOC:</b> Propuesta de implementación: 1 Relevamiento de información junto a los entes municipales: 2 Puesta en marcha: 3 LB: 0 Meta: 3 <b>Revisión C:</b>	Prodoc: 1		Prodoc: 1		Prodoc: 1	-	Prodoc: 1 Revisión C: 1	"Alcanzada". Relevamiento iniciado y documentado

	<p>Relevamiento: 1  Documentación de necesidades productivas:2  Puesta en marcha: 3  Fortalecimiento de capacidades: 4  LB: 0  Meta: 3</p>								
<p><b>Acción 5:</b> Promover la formación técnica y en oficios e implementación de talleres y polos productivos</p>	<p><b>Indicador 5:</b> Grado de implementación de estrategias de fortalecimiento de trayectos formativos.  Propuesta de implementación: 1  Relevamiento y sistematización de la información: 2  Puesta en marcha: 3  LB:0  Meta: 3</p>	1		1		1	-	1	"Alcanzada". Propuesta de implementación ejecutada
<p><b>Acción 6:</b> Diseñar e implementar dispositivos de tratamiento y acompañamiento centrados en la persona.</p>	<p><b>Indicador 6:</b> Diseño de estrategias y dispositivos de acompañamiento en perspectiva de género, consumo problemático y violencia intrafamiliar.  Propuesta de implementación realizada: 1  Puesta en marcha de dispositivos de acompañamiento en perspectiva de género, consumo problemático y violencia intrafamiliar: 2  Informe externo presentado: 3  LB:0  Meta: 3</p>	1		1		2	-	2	"Alcanzada" 2 programas implementados
<p><b>Acción 7:</b> Promover políticas de inclusión social y laboral</p>	<p><b>Indicador 7:</b> Número de acuerdos suscriptos para facilitar la inclusión laboral desagregado por actor público/privado y sector productivo  LB: 0  Meta: 90  2021: 20 público / 5 privado / 5</p>	10		10		5	17	5	25

	sector productivo 2022: 30 público / 5 privado / 5 sector productivo 2023: 10 público / 10 sector productivo								
<b>Acción 8:</b> Implementar programas de inclusión por medio del Programa FormAR	<b>Indicador 8:</b> Grado de avance en la implementación del Programa FormAR LB: 0 Meta: 50 proyectos asistidos en el marco de los convenios suscriptos								
<b>Actividad 5</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Crear un Plan de salud en contexto de encierro.	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance del diseño del plan piloto conjunto con plan de salud en contexto de encierro Diseño del plan piloto elaborada:1 Aprobación del plan: 2 Puesta en marcha: 3 LB:0 Meta: 3	Prodoc: 1		Prodoc: 1		Prodoc: 2		Prodoc: 2	Se avanzó en el equipamiento de 4 zonas sanitarias
<b>Acción 2:</b> Desarrollar e implementar dispositivos informáticos para gestionar la información sobre internos y el seguimiento de datos de salud	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance en el desarrollo e implementación de las herramientas. Diagnóstico de necesidades: 1 Diseño de solución: 2 Implementación: 3. LB:0 Meta: 3								
<b>Acción 3:</b> Promover reformas normativas de los Decretos N° 950/05, 2386/10 y 1308/14	<b>Indicador 2:</b> Número de reformas normativas promovidas, referentes a los Decretos N° 950/05, 2386/10 y 1308/14. LB:0 Meta: 2								
<b>Acción 4:</b> Fortalecer el equipamiento médico por medio de la realización de mejoras en el Hospital Penitenciario	<b>Indicador 3:</b> Puesta en marcha de las mejoras 1 LB:0 Meta: 1								
<b>Actividad 6</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Modernizar	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance del						1		1. Conformación del

equipamiento tecnológico e informático	proceso de adquisición del equipamiento tecnológico e informático conectividad para el Servicio Penitenciario Bonaerense y de la Dirección Provincial de Salud Penitenciaria. (Unidades Penitenciarias/ Alcaidías Penitenciarias/ Alcaidías Departamentales/ Unidades Sanitarias) Escala: Conformación del equipo de consultores: 1 Pliego diseñado: 2 Adjudicación: 3 LB:0 Meta: 3								equipo de consultores 2 Pliegos diseñados
<b>Acción 2:</b> Rediseñar un sistema de gestión interno del Servicio Penitenciario Bonaerense	<b>Indicador 2:</b> Grado de avance del diseño de dos (2) software de gestión interno del Servicio Penitenciario Bonaerense (SPB) LB:0 Meta: 2 softwares diseñados						-		-
<b>Acción 3:</b> Mejorar de la conectividad del SPB	<b>Indicador 3:</b> Grado de avance del proceso de adquisición de equipamiento informático. Escala: Pliego/s diseñado: 1 Adjudicación: 2 Hardware recibido: 3 Instalación del software y hardware: 4 LB: 0 Meta: 4			Prodoc: 1		Prodoc: 2	-	Prodoc: 3 Revisión C: 1	-
<b>Actividad 7</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora en el marco normativo vigente	<b>Indicador 1:</b> Identificación de normas, regímenes y marcos regulatorios a mejorar: 1 Elaboración de propuestas de mejora: 2 Promoción de mejoras para su puesta en marcha: 3						-		-

	LB:0 Meta: 3								
	<b>Indicador 2:</b> Realizar capacitaciones a funcionarios y agentes en las guías implementadas LB: 0 Meta: 200								
<b>Actividad 8</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Propuesta: preparación, línea de base, planificación y puesta en marcha / implementación	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance en las etapas previstas para la certificación: - Arreglos institucionales, propuestas y línea base: 1 - Diagnóstico: 2 - Puesta en marcha/implementación: 3 LB:0 Meta: 3								
<b>2022</b>									
<b>Actividad 1</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Licitación del servicio alimentario para el sistema penitenciario provincial	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance del proceso de adquisición del servicio de comida. Pliego diseño: 1 Adjudicado: 2 Puesta en marcha: 3 LB: 0 Meta: 3		2. Se adjudicó el servicio durante el primer trimestre de 2022		"Alcanzada". Servicio en marcha		"Alcanzada". Servicio en marcha		"Alcanzada". Servicio en marcha. Finalizado
<b>Acción 2:</b> Talleres de Formación laboral y capacitaciones en administración y manipulación de alimentos dentro de las Unidades Penitenciarias	<b>Indicador 2:</b> Número de agentes penitenciarios e internos/as capacitados en administración de alimentos desagregados por género, edad y unidad penitenciaria. LB: 0 Meta: 1200	150	-	150	"Alcanzada" 984 (6% mujeres)	150	"Alcanzada" 2.441 personas (6% mujeres)	150	"Alcanzada". 4180 personas
<b>Acción 3:</b> Diseñar protocolos de provisión de alimentos dentro de las Unidades Penitenciarias	<b>Indicador 3:</b> Número de protocolos de provisión de alimentos diseñados. LB:0		-		-		-		Se inició la Solicitud de Cotización (SDC) N° 02/22 "Diseño Protocolos de

	Meta: 1								Provisión de Alimentos dentro de las Unidades Penitenciarias que operan bajo la modalidad a granel"
<b>Acción 4:</b> Diseñar e implementar mecanismos para el seguimiento y mejora continua de los procesos de contratación de alimentos	<b>Indicador 4:</b> Grado de avance en el diseño e implementación de dispositivos. LB: 0 Meta: 1								
<b>Actividad 2</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Fortalecer las capacidades de contrataciones	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance diseño de dos pliegos de bases y condiciones para licitaciones en el marco del Plan de Infraestructura (uno para Unidad Penitenciaria y uno para Alcaldía) Relevamiento de estado edilicio de las Unidades: 1 Pliego diseñado: 2 Adjudicación: 3 LB: 0 Meta: 3		Culminación de 7 procesos y adjudicación de 5 obras y se adjudicaron 5 obras complementarias. Se avanza con las obras adjudicadas.		"Alcanzada"		"Alcanzada"		Finalizado
<b>Acción 2:</b> Capacitación al equipo del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en gestión y planificación de procesos de reforma edilicia y en la elaboración de pliegos de bases y condiciones (know how)	<b>Indicador 2:</b> Número de agentes capacitados en la elaboración de pliegos, desagregados por género y edad LB: 0 Meta 200	20	26	20	66 personas capacitadas (67% mujeres y 37% hombres)	20	66 personas capacitadas (67% mujeres y 37% hombres)	20	66 personas capacitadas (67% mujeres y 37% hombres)
<b>Acción 3:</b> Seguimiento del plan de infraestructura penitenciaria a través de la verificación de la aplicación de mejores prácticas	<b>Indicador 3:</b> Implementación de programa de seguimiento. LB: 0 Meta: Diseño del plan: 1 Implementación: 2							1	
<b>Actividad 3</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Promover programas de prevención de conflictividades	<b>Indicador 1:</b> Número de agentes penitenciarios capacitados en mediación comunitaria y/o resolución pacífica de conflictos y	Prodoc: 40 Revisión C: 50	24 agentes en programa Probemos Hablando	Prodoc: 40 Revisión C: 50	"Alcanzada" 509 funcionarios (42% mujeres y 58% hombres)	Prodoc: 40 Revisión C: 50	"Alcanzada" 559 funcionarios	Prodoc: 40 Revisión C: 50	"Alcanzada" 559 funcionarios

	temáticas a fines, desagregados por género, edad y destino laboral. LB:0 Meta: 340								
	<b>Indicador 2:</b> Número de internos/as capacitados en mediación comunitaria y resolución pacífica de conflictos y temáticas a fines desagregado por género, edad y establecimiento de alojamiento. LB:0 Meta: 13.000 (prodoc) 22.391 (Revisión C)	Prodoc: 1500 Revisión C: 7891	2600 internos en programa Probemos Hablando	Prodoc: 1500 Revisión C: 8000	Participaron en el trimestre 8.000 internos en el programa	Prodoc: 1500 Revisión C: 2500	Participaron en el trimestre 8.000 internos en el programa	Prodoc: 1500 Revisión C: 1500	"Alcanzada" Participaron en el trimestre 2.000 internos en el programa
	<b>Indicador 3:</b> Sistematización de la experiencia en los Comités de prevención y resolución de conflictos. Propuestas de implementación: 1 Informe final: 2 LB:0 Meta: 2							1	
<b>Acción 2:</b> Promover reformas normativas.	<b>Indicador 3:</b> Número de reformas normativas promovidas, referentes a la Ley N° 12.256, Ley N°11.046, Decreto-Ley N° 9.578/80 y A la Estructura Orgánica Funcional del SPB. LB:0 Meta: 4		Propuesta de reforma del Estatuto del Personal del SPB y su estructura organizacional. Se concretó modificación de régimen escalafonario para acceso a categorías superiores		"Alcanzada" 2 normativas promovidas	1	"Alcanzada" 2 normativas promovidas		"Alcanzada" 4 normativas promovidas
<b>Acción 3:</b> Fortalecer el desempeño de los equipos técnicos criminológicos	<b>Indicador 4:</b> Grado de avance de la sistematización de la experiencia. Propuesta de implementación: 1 Relevamiento de información: 2 Informe realizado: 3	1	Propuesta de implementación realizada y acciones formativas implementadas	1	"Alcanzada" Se continúa avanzando en 6 iniciativas en etapa de relevamiento de información (2)	1	"Alcanzada" Se continúa avanzando en 6 iniciativas en etapa de relevamiento de información (2)	2	"Alcanzada" Se continúa avanzando en 6 iniciativas en etapa de relevamiento de información (2)

	LB: 0 Meta: 3								
<b>Acción 4:</b> Apoyar la reforma educativa del personal penitenciario	<b>Indicador 5:</b> Número de agentes del SPB capacitados mediante el plan de capacitación permanente, desagregado por género y unidad penitenciaria LB: 0 Meta: Prodoc: 5.500 // Revisión C: 15.500	Prodoc: 650 Revisión C: 750	764 agentes	Prodoc: 650 Revisión C: 750	"Alcanzada" 1.638 agentes capacitados (49,5% mujeres, 50,5% hombres y 0,1% otros)	Prodoc: 650 Revisión C: 750	1.638 agentes capacitados (49,5% mujeres, 50,5% hombres y 0,1% otros)	Prodoc: 650 Revisión C: 2600	"Alcanzada" 7.494 agentes capacitados (49,5% mujeres, 50,5% hombres y 0,1% otros)
	<b>Indicador 6:</b> Número de acuerdos de fortalecimiento de la formación profesional universitaria para los agentes penitenciarios LB: 0 Meta: 1	1	se operativizará el convenio suscrito con la Universidad Nacional de La Plata	"Alcanzada" Convenio suscrito con UNLP y se elaboró y presentó un proyecto para la creación del Programa Institucional de Tutorías (PIT), el cual se encuentra en trámite	"Alcanzada" Convenio suscrito con UNLP y se elaboró y presentó un proyecto para la creación del Programa Institucional de Tutorías (PIT), el cual se encuentra en trámite	"Alcanzada" Convenio suscrito con UNLP y se elaboró y presentó un proyecto para la creación del Programa Institucional de Tutorías (PIT). Se comenzó con las labores que encaminen las gestiones tendientes a promover una nueva vinculación con la Universidad Católica de La Plata.			
<b>Actividad 4</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Fortalecer los vínculos familiares de la persona privada de su libertad.	<b>Indicador 1:</b> Grado de implementación de estrategias de fortalecimiento. Propuesta de implementación: 1 Diseño de estrategias para revincular a la familia con la persona privada de su libertad: 2 Articulación de dispositivos en perspectiva de género, familiares, territoriales y focalizados: 3 LB=0 Meta:3	2	Estrategia implementada	2	"Alcanzada" Propuesta de supresión de acreditación de vínculo familiar en revisión.	2	"Alcanzada" Propuesta de supresión de acreditación de vínculo familiar en revisión.	2	"Alcanzada" Propuesta de supresión de acreditación de vínculo familiar en revisión.
<b>Acción 2:</b> Promover la	<b>Indicador 2:</b> Número de internos	Prodoc:	La actividad se	Prodoc:	Finalizada en 2021	Prodoc:	Finalizada en 2021	Prodoc:	Finalizado

regularización de las políticas respecto a la tramitación de documentos nacionales de identidad.	promovidos para la gestión del acceso a documentación, en coordinación con el Ministerio de Gobierno de la Prov. Bs. As., desagregado por género, edad y nacionalidad. LB: 0 Meta revisión B: 3.100 Meta revisión C: 23.500	350 Revisión C: 1500	concretó por completo en el T4 del año 2021.	400 Revisión C: 2000		400 Revisión C: 0		350 Revisión C: 0	
<b>Acción 3:</b> Fomentar el acceso efectivo a los niveles educativos primario, secundario, terciario y universitario.	<b>Indicador 3:</b> Grado de avance en el diseño de planificación en conjunto con la Dirección Gral. de Cultura y Educación y Universidades. Propuesta de implementación: 1 Sistematización de la información: 2 Puesta en marcha: 3 LB: 0 Meta: 3	2	Plan conjunto diseñado	2	"Alcanzada" Se registró una matrícula de 15.200 estudiantes en los distintos niveles educativos. Se continua con mesas de cogestión	3	"Alcanzada" Se registró una matrícula de 15.297 estudiantes en los distintos niveles educativos. Se continua con mesas de cogestión	3	"Alcanzada" Se registró una matrícula de 15.297 estudiantes en los distintos niveles educativos. Se continua con mesas de cogestión. Se sumaron 5.000 estudiantes bajo la modalidad virtual. Finalizado
<b>Acción 4:</b> Relevar las necesidades productivas de cada territorio de la provincia de Buenos Aires y fortalecer las capacidades para articular la oferta laboral en función de las demandas laborales.	<b>Indicador 4:</b> Grado de avance en el diseño de la planificación. <b>PRODOC:</b> Propuesta de implementación: 1 Relevamiento de información junto a los entes municipales: 2 Puesta en marcha: 3 LB: 0 Meta: 3 <b>Revisión C:</b> Relevamiento: 1 Documentación de necesidades productivas: 2 Puesta en marcha: 3 Fortalecimiento de capacidades: 4 LB: 0 Meta: 3	Prodoc: 2 Revisión C: 2 y 3	Informes realizados en trimestre 4 de 2021	Prodoc: 2	Finalizada en 2021	Prodoc: 2	Finalizada en 2021	Prodoc: 2	Finalizado
<b>Acción 5:</b> Promover la formación técnica y en oficios e implementación de talleres y	<b>Indicador 5:</b> Grado de implementación de estrategias de fortalecimiento de trayectos	2	Se implementó estrategia de diversificación de	2	"Alcanzada" Comienzo de los procesos de	2	"Alcanzada" Comienzo de los procesos de	2	"Alcanzada" Comienzo de los procesos de

polos productivos	formativos. Propuesta de implementación: 1 Relevamiento y sistematización de la información: 2 Puesta en marcha: 3 LB:0 Meta: 3		cursos		Formación Continua en Unidades Penitenciarias. Formación de una primera cohorte de 180 personas sumado a “Programa Integral para Personas en Situación de Encierro” con 50 inscriptos. Creación del Programa FormAr		Formación Continua en Unidades Penitenciarias.		Formación Continua en Unidades Penitenciarias.
<b>Acción 6:</b> Diseñar e implementar dispositivos de tratamiento y acompañamiento centrados en la persona.	<b>Indicador 6:</b> Diseño de estrategias y dispositivos de acompañamiento en perspectiva de género, consumo problemático y violencia intrafamiliar. Propuesta de implementación realizada: 1 Puesta en marcha de dispositivos de acompañamiento en perspectiva de género, consumo problemático y violencia intrafamiliar: 2 Informe externo presentado: 3 LB:0 Meta: 3	2	"Alcanzada" Se elaboró material, trayectos formativos y se realizaron talleres Herramientas para mejor convivencia. Estrategia para la revinculación familiar. Salud. Educación. Otras actividades de relevancia	2	"Alcanzada" Se iniciaron trayectos formativos y talleres de: Revinculación familiar. Salud. Educación. Acceso a la justicia.	2	"Alcanzada" Se iniciaron trayectos formativos y talleres de: Revinculación familiar. Salud. Educación. Acceso a la justicia.	2	"Alcanzada" Se iniciaron trayectos formativos y talleres de: Revinculación familiar. Salud. Educación. Acceso a la justicia.
<b>Acción 7:</b> Promover políticas de inclusión social y laboral	<b>Indicador 7:</b> Número de acuerdos suscriptos para facilitar la inclusión laboral desagregado por actor público/privado y sector productivo LB: 0 Meta: 90 2021: 20 público / 5 privado / 5 sector productivo 2022: 30 público / 5 privado / 5 sector productivo 2023: 10 público / 10 sector productivo	10	-	15	6 convenios: - Municipios (2) - Organismos Públicos y Entidades Educativas (3) - Sectores de la Comunidad (1)	10	10 convenios	5	50 convenios. Finalizado
<b>Acción 8:</b> Implementar programas	<b>Indicador 8:</b> Grado de avance en								

de inclusión por medio del Programa FormAR	la implementación del Programa FormAr LB: 0 Meta: 50 proyectos asistidos en el marco de los convenios suscriptos								
<b>Actividad 5</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Crear un Plan de salud en contexto de encierro.	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance del diseño del plan piloto conjunto con plan de salud en contexto de encierro Diseño del plan piloto elaborada:1 Aprobación del plan: 2 Puesta en marcha: 3 LB:0 Meta: 3	Prodoc: 3 Revisión C: 1	Se avanzó en el equipamiento de 4 zonas sanitarias Se definieron las líneas del plan piloto	Prodoc: 3 Revisión C: 1	Se avanzó en la realización de actividades conjuntas que permitirán la implementación del Plan Piloto. En particular se identificó la necesidad de plomar salas de radiología en CASP para lo cual se inició proceso licitatorio.	Revisión C: 1	Se avanzó en la realización de actividades conjuntas que permitirán la implementación del Plan Piloto. La coordinación replanificará la actividad en el marco de la Revisión C del Proyecto.	Revisión C: 2	Se avanzó en la realización de actividades conjuntas que permitirán la implementación del Plan Piloto. La coordinación replanificará la actividad en el marco de la Revisión C del Proyecto.
<b>Acción 2:</b> Desarrollar e implementar dispositivos informáticos para gestionar la información sobre internos y el seguimiento de datos de salud	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance en el desarrollo e implementación de las herramientas. Diagnóstico de necesidades: 1 Diseño de solución: 2 Implementación: 3. LB:0 Meta: 3							1	
<b>Acción 3:</b> Promover reformas normativas de los Decretos N° 950/05, 2386/10 y 1308/14	<b>Indicador 2:</b> Número de reformas normativas promovidas, referentes a los Decretos N° 950/05, 2386/10 y 1308/14. LB:0 Meta: 2								
<b>Acción 4:</b> Fortalecer el equipamiento médico por medio de la realización de mejoras en el Hospital Penitenciario	<b>Indicador 3:</b> Puesta en marcha de las mejoras 1 LB:0 Meta: 1								
<b>Actividad 6</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Modernizar equipamiento tecnológico e informático	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance del proceso de adquisición del equipamiento tecnológico e informático conectividad para el		Se avanzó en relevamientos exhaustivos. En algunos casos se	1	Se avanzó en relevamientos exhaustivos. En algunos casos se	2 y 3	Se encuentra en plena ejecución, toda vez que PNUD ARGENTINA llevó a		"Alcanzada" Se encuentra en plena ejecución, toda vez que PNUD

	Servicio Penitenciario Bonaerense y de la Dirección Provincial de Salud Penitenciaria. (Unidades Penitenciarias/ Alcaidías Penitenciarias/ Alcaidías Departamentales/ Unidades Sanitarias) Escala: Conformación del equipo de consultores: 1 Pliego diseñado: 2 Adjudicación: 3 LB:0 Meta: 3		definieron especificaciones técnicas y pliegos		definieron especificaciones técnicas y pliegos.		cabo una Long Term Agreement (LTA) dirigida a diversos proveedores internacionales a efectos de adquirir diversos equipamientos centrales tecnológicos, de seguridad y de comunicaciones		ARGENTINA llevó a cabo una Long Term Agreement (LTA) dirigida a diversos proveedores internacionales a efectos de adquirir diversos equipamientos centrales tecnológicos, de seguridad y de comunicaciones
<b>Acción 2:</b> Rediseñar un sistema de gestión interno del Servicio Penitenciario Bonaerense	<b>Indicador 2:</b> Grado de avance del diseño de dos (2) software de gestión interno del Servicio Penitenciario Bonaerense (SPB) LB:0 Meta: 2 softwares diseñados		-		-		La coordinadora de la actividad reformulará el alcance en el marco de la Revisión C del Proyecto.		La coordinadora de la actividad reformulará el alcance en el marco de la Revisión C del Proyecto.
<b>Acción 3:</b> Mejorar de la conectividad del SPB	<b>Indicador 3:</b> Grado de avance del proceso de adquisición de equipamiento informático. Escala: Pliego/s diseñado: 1 Adjudicación: 2 Hardware recibido: 3 Instalación del software y hardware: 4 LB: 0 Meta: 4	Revisión C: 2	-	Prodoc: 4	Se licitó el Centro de Procesamiento de datos con sala técnica.	Revisión C: 3	Se adjudicó el Centro de Procesamiento de datos con sala técnica.		Se adjudicó el Centro de Procesamiento de datos con sala técnica.
<b>Actividad 7</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora en el marco normativo vigente	<b>Indicador 1:</b> Identificación de normas, regímenes y marcos regulatorios a mejorar: 1 Elaboración de propuestas de mejora: 2 Promoción de mejoras para su puesta en marcha: 3 LB:0 Meta: 3	1	Se avanzó en el relevamiento de legislación y se decidió incluir dentro del proyecto de Ley de Ética Pública un capítulo de integridad de compras.	1	Creación de 2 guías para regir contrataciones del Estado	1 y 2	Creación de 2 guías para regir contrataciones del Estado y se inició el proceso de aprobación. La coordinadora de la actividad incorporará instancias y acciones en el marco de la	1 y 2	"Alcanzada" Creación de 3 guías para regir contrataciones del Estado y se inició el proceso de aprobación las cuales se encuentran en proceso de aprobación. En el

							Revisión C del proyecto.		marco de la Revisión C se dará continuidad a acciones de sensibilización.
	<b>Indicador 2:</b> Realizar capacitaciones a funcionarios y agentes en las guías implementadas LB: 0 Meta: 200								
<b>Actividad 8</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Propuesta: preparación, línea de base, planificación y puesta en marcha / implementación	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance en las etapas previstas para la certificación: - Arreglos institucionales, propuestas y línea de base: 1 - Diagnóstico: 2 - Puesta en marcha/implementación: 3 LB:0 Meta: 3								
<b>2023</b>									
<b>Actividad 1</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Licitación del servicio alimentario para el sistema penitenciario provincial	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance del proceso de adquisición del servicio de comida. Pliego diseño: 1 Adjudicado: 2 Puesta en marcha: 3 LB: 0 Meta: 3		"Alcanzada". Servicio en marcha. Finalizado		"Alcanzada"				
<b>Acción 2:</b> Talleres de Formación laboral y capacitaciones en administración y manipulación de alimentos dentro de las Unidades Penitenciarias	<b>Indicador 2:</b> Número de agentes penitenciarios e internos/as capacitados en administración de alimentos desagregados por género, edad y unidad penitenciaria. LB: 0 Meta: 1200	125	Resultado 2023: se cumplió con la meta. 2.392 internos (9% mujeres y 91% hombres)	125	Resultado 2023: se cumplió con la meta. 2.392 internos (9% mujeres y 91% hombres)	125		125	
<b>Acción 3:</b> Diseñar protocolos de provisión de alimentos dentro de	<b>Indicador 3:</b> Número de protocolos de provisión de		"Alcanzada"		"Alcanzada"				

las Unidades Penitenciarias	alimentos diseñados. LB:0 Meta: 1								
<b>Acción 4:</b> Diseñar e implementar mecanismos para el seguimiento y mejora continua de los procesos de contratación de alimentos	<b>Indicador 4:</b> Grado de avance en el diseño e implementación de dispositivos. LB: 0 Meta: 1		Resultado 2023: Seguimiento continuo de proveedores, control mensual de certificaciones y reuniones periódicas		Resultado 2023: Seguimiento continuo de proveedores, control mensual de certificaciones y reuniones periódicas	1			
<b>Actividad 2</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Fortalecer las capacidades de contrataciones	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance diseño de dos pliegos de bases y condiciones para licitaciones en el marco del Plan de Infraestructura (uno para Unidad Penitenciaria y uno para Alcaldía) Relevamiento de estado edilicio de las Unidades: 1 Pliego diseñado: 2 Adjudicación: 3 LB: 0 Meta: 3		Finalizado		Finalizado				
<b>Acción 2:</b> Capacitación al equipo del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en gestión y planificación de procesos de reforma edilicia y en la elaboración de pliegos de bases y condiciones (know how)	<b>Indicador 2:</b> Número de agentes capacitados en la elaboración de pliegos, desagregados por género y edad LB: 0 Meta 200	20	"Alcanzada" Resultado 2023: se cumplió con la meta en el último trimestre de 2022	20	"Alcanzada" Resultado 2023: se cumplió con la meta en el último trimestre de 2022	20		20	
<b>Acción 3:</b> Seguimiento del plan de infraestructura penitenciaria a través de la verificación de la aplicación de mejores prácticas	<b>Indicador 3:</b> Implementación de programa de seguimiento. LB: 0 Meta: Diseño del plan: 1 Implementación: 2		Actividades preparatorias (reuniones de entendimiento y planificación)		Actividades preparatorias (reuniones de entendimiento y planificación)				
<b>Actividad 3</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Promover programas de prevención de conflictividades	<b>Indicador 1:</b> Número de agentes penitenciarios capacitados en mediación comunitaria y/o resolución pacífica de conflictos y temáticas a fines, desagregados por género, edad y destino	Prodoc: 30 Revisión C: 50	Resultado 2023: meta cumplida	Prodoc: 30 Revisión C: 50	Resultado 2023: meta cumplida. Se llevaron a cabo encuentros virtuales y presenciales para capacitar a personal	Prodoc: 30 Revisión C: 40		Prodoc: 30 Revisión C: 0	

	laboral. LB:0 Meta: 340				de 10 Unidades Penitenciarias			
	<b>Indicador 2:</b> Número de internos/as capacitados en mediación comunitaria y resolución pacífica de conflictos y temáticas a fines desagregado por género, edad y establecimiento de alojamiento. LB:0 Meta: 13.000 (prodoc) 22.391 (Revisión C)	Prodoc: 1000 Revisión C: 1000	"Alcanzada" Resultado 2023: Participaron en el trimestre 1.176 internos en el programa	Prodoc: 1000 Revisión C: 1000	Resultado 2023: Participaron en el programa 1.176 internos en el 1° trimestre y 1.086 en el 2° trimestre	Prodoc: 1000 Revisión C: 1000		Prodoc: 1000 Revisión C: 0
	<b>Indicador 3:</b> Sistematización de la experiencia en los Comités de prevención y resolución de conflictos. Propuestas de implementación: 1 Informe final: 2 LB:0 Meta: 2	1	-	1	-	2		2
<b>Acción 2:</b> Promover reformas normativas.	<b>Indicador 3:</b> Número de reformas normativas promovidas, referentes a la Ley N° 12.256, Ley N°11.046, Decreto-Ley N° 9.578/80 y A la Estructura Orgánica Funcional del SPB. LB:0 Meta: 4		Resultado 2023: no hay metas comprometidas para Q1 2023, pero se logró el dictado del Decreto N° DECRE 2023-255-GDEBA-GPBA del Gobernador de la provincia de Buenos Aires; que modificó sustancialmente el Decreto reglamentario del estatuto para el personal penitenciario.	1	Resultado 2023: en desarrollo el diseño de la reformulación de la estructura orgánica funcional del Servicio Penitenciario Bonaerense	1		
<b>Acción 3:</b> Fortalecer el desempeño de los equipos	<b>Indicador 4:</b> Grado de avance de la sistematización de la	2	"Alcanzada" Se continúa	2	"Alcanzada" Se continúa	3		3

técnicos criminológicos	experiencia. Propuesta de implementación: 1 Relevamiento de información: 2 Informe realizado: 3 LB: 0 Meta: 3		avanzando en 6 iniciativas en etapa de relevamiento de información (2)		avanzando en 6 iniciativas en etapa de relevamiento de información (2)				
<b>Acción 4:</b> Apoyar la reforma educativa del personal penitenciario	<b>Indicador 5:</b> Número de agentes del SPB capacitados mediante el plan de capacitación permanente, desagregado por género y unidad penitenciaria LB: 0 Meta: Prodoc: 5.500 // Revisión C: 15.500	Prodoc: 500 Revisión C: 1000	"Alcanzada" Resultado 2023: 970 agentes capacitados (femenino 42% y masculino 58%)	Prodoc: 500 Revisión C: 1000	Resultado 2023: 970 agentes capacitados (1° trimestre) + 4.529 agentes penitenciarios/as (2° trimestre)	Prodoc: 500 Revisión C: 8000		Prodoc: 500 Revisión C: 0	
	<b>Indicador 6:</b> Número de acuerdos de fortalecimiento de la formación profesional universitaria para los agentes penitenciarios LB: 0 Meta: 1		"Alcanzada"		"Alcanzada" Resultado 2023: se aprobó el Convenio Específico suscripto por la UNLP (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales) y el MJDH de la PBA. Se aprobó resolución para la gestión de becas con la UCLP.				
<b>Actividad 4</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Fortalecer los vínculos familiares de la persona privada de su libertad.	<b>Indicador 1:</b> Grado de implementación de estrategias de fortalecimiento. Propuesta de implementación: 1 Diseño de estrategias para revincular a la familia con la persona privada de su libertad: 2 Articulación de dispositivos en perspectiva de género, familiares, territoriales y focalizados: 3 LB=0 Meta:3	3	"Alcanzada" Proyecto del acto administrativo de supresión de acreditación de vínculo familiar en revisión por parte de los organismos internos del SPB con competencia en cuestiones de visitas. Otras iniciativas: creación de un espacio en la Unidad	3	"Alcanzada" Resultado 2023: Vinculación con BOCALÁN (Terapia Asistida con Animales) para el diseño y desarrollo de dispositivos para Intervenciones Asistidas con Animales en las Unidades del SPB. Expediente en trámite de	3		3	

			N°33, que permita protocolizar procedimientos que envuelvan a las infancias dentro del SPB; Vinculación con BOCALÁN (Terapia Asistida con Animales)		aprobación.				
<b>Acción 2:</b> Promover la regularización de las políticas respecto a la tramitación de documentos nacionales de identidad.	<b>Indicador 2:</b> Número de internos promovidos para la gestión del acceso a documentación, en coordinación con el Ministerio de Gobierno de la Prov. Bs. As., desagregado por género, edad y nacionalidad. LB: 0 Meta revisión B: 3.100 Meta revisión C: 23.500	Prodoc: 200 Revisión C: 5000	Se continúa trabajando para asegurar el logro de las nuevas metas de la actividad	Prodoc: 100 Revisión C: 5000	Se continúa trabajando para asegurar el logro de las nuevas metas de la actividad	Prodoc: 200 Revisión C: 5000		Prodoc: 100 Revisión C: 5000	
<b>Acción 3:</b> Fomentar el acceso efectivo a los niveles educativos primario, secundario, terciario y universitario.	<b>Indicador 3:</b> Grado de avance en el diseño de planificación en conjunto con la Dirección Gral. de Cultura y Educación y Universidades. Propuesta de implementación: 1 Sistematización de la información: 2 Puesta en marcha: 3 LB: 0 Meta: 3	3	"Alcanzada" Se registró una matrícula de 8.870 estudiantes en los distintos niveles educativos. Se sumaron 2.000 estudiantes bajo la modalidad virtual. Se reconoció formalmente la figura del tutor educativo privado de su libertad	3	"Alcanzada" Resultado 2023: puesta en marcha de programas en niveles primario, secundario, terciario, universitario, tecnicaturas, diplomaturas y educación no formal	3		3	
<b>Acción 4:</b> Relevar las necesidades productivas de cada territorio de la provincia de Buenos Aires y fortalecer las capacidades para articular la oferta laboral en función de las demandas laborales.	<b>Indicador 4:</b> Grado de avance en el diseño de la planificación. <b>PRODOC:</b> Propuesta de implementación: 1 Relevamiento de información junto a los entes municipales: 2 Puesta en marcha: 3 LB: 0 Meta: 3 <b>Revisión C:</b>	Prodoc: 3	-	Prodoc: 3 Revisión c: 4	-	Prodoc: 3		Prodoc: 3	

	<p>Relevamiento: 1 Documentación de necesidades productivas:2 Puesta en marcha: 3 Fortalecimiento de capacidades: 4 LB: 0 Meta: 3</p>							
<p><b>Acción 5:</b> Promover la formación técnica y en oficios e implementación de talleres y polos productivos</p>	<p><b>Indicador 5:</b> Grado de implementación de estrategias de fortalecimiento de trayectos formativos. Propuesta de implementación: 1 Relevamiento y sistematización de la información: 2 Puesta en marcha: 3 LB:0 Meta: 3</p>	3	<p>"Alcanzada" 464 actividades de formación en contexto de encierro fueron planificadas para el año 2023. Fue institucionalizada la existencia y promoción del "Dispositivo de Acompañamiento a Trayectorias Educativas y Formativas"</p>	3	<p>"Alcanzada" Resultado 2023: puesta en marcha del Programa de Acompañamiento en Libertad (PAL).</p>	3	3	
<p><b>Acción 6:</b> Diseñar e implementar dispositivos de tratamiento y acompañamiento centrados en la persona.</p>	<p><b>Indicador 6:</b> Diseño de estrategias y dispositivos de acompañamiento en perspectiva de género, consumo problemático y violencia intrafamiliar. Propuesta de implementación realizada: 1 Puesta en marcha de dispositivos de acompañamiento en perspectiva de género, consumo problemático y violencia intrafamiliar: 2 Informe externo presentado: 3 LB:0 Meta: 3</p>	2	<p>"Alcanzada" Se implementaron 4 instancias con perspectiva de género</p>	2	<p>"Alcanzada" Resultado 2023: Puesta en marcha de 6 instancias con perspectiva de género.</p>	3	3	
<p><b>Acción 7:</b> Promover políticas de inclusión social y laboral</p>	<p><b>Indicador 7:</b> Número de acuerdos suscriptos para facilitar la inclusión laboral desagregado por actor público/privado y sector</p>	5	<p>"Alcanzada" 15 convenios</p>	5	<p>"Alcanzada" 21 convenios</p>	5	5	

	<p>productivo LB: 0 Meta: 90 2021: 20 público / 5 privado / 5 sector productivo 2022: 30 público / 5 privado / 5 sector productivo 2023: 10 público / 10 sector productivo</p>								
<b>Acción 8:</b> Implementar programas de inclusión por medio del Programa FormAR	<p><b>Indicador 8:</b> Grado de avance en la implementación del Programa FormAr LB: 0 Meta: 50 proyectos asistidos en el marco de los convenios suscriptos</p>	10	<p>Actividades preparatorias (reuniones de entendimiento y planificación)</p>	15	<p>Actividades preparatorias (reuniones de entendimiento y planificación)</p>	15		10	
<b>Actividad 5</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Crear un Plan de salud en contexto de encierro.	<p><b>Indicador 1:</b> Grado de avance del diseño del plan piloto conjunto con plan de salud en contexto de encierro Diseño del plan piloto elaborada:1 Aprobación del plan: 2 Puesta en marcha: 3 LB:0 Meta: 3</p>	Revisión C: 3	<p>Se avanzó en la realización de actividades conjuntas que permitirán la implementación del Plan Piloto. La coordinación replanificará la actividad</p>	Revisión C: 3	<p>Resultado 2023: La coordinación replanificará la actividad</p>				
<b>Acción 2:</b> Desarrollar e implementar dispositivos informáticos para gestionar la información sobre internos y el seguimiento de datos de salud	<p><b>Indicador 1:</b> Grado de avance en el desarrollo e implementación de las herramientas. Diagnóstico de necesidades: 1 Diseño de solución: 2 Implementación: 3. LB:0 Meta: 3</p>		<p>Labores preliminares para diseño de Estatuto. La coordinación replanificará la actividad</p>	2	<p>Resultado 2023: Labores preliminares para diseño de Estatuto. La coordinación replanificará la actividad.</p>	2		3	
<b>Acción 3:</b> Promover reformas normativas de los Decretos N° 950/05, 2386/10 y 1308/14	<p><b>Indicador 2:</b> Número de reformas normativas promovidas, referentes a los Decretos N° 950/05, 2386/10 y 1308/14. LB:0 Meta: 2</p>	2	<p>La coordinación replanificará la actividad.</p>		<p>La coordinación replanificará la actividad.</p>				
<b>Acción 4:</b> Fortalecer el equipamiento médico por medio	<p><b>Indicador 3:</b> Puesta en marcha de las mejoras 1</p>		<p>Se realizaron adquisiciones por \$31</p>	1	<p>La coordinación replanificará la</p>				

de la realización de mejoras en el Hospital Penitenciario	LB:0 Meta: 1		millones que se destinaron a fortalecer las regiones en materiales de laboratorio, radiología, descartables y odontología		actividad.				
<b>Actividad 6</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Modernizar equipamiento tecnológico e informático	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance del proceso de adquisición del equipamiento tecnológico e informático conectividad para el Servicio Penitenciario Bonaerense y de la Dirección Provincial de Salud Penitenciaria. (Unidades Penitenciarias/ Alcaidías Penitenciarias/ Alcaidías Departamentales/ Unidades Sanitarias) Escala: Conformación del equipo de consultores: 1 Pliego diseñado: 2 Adjudicación: 3 LB:0 Meta: 3		"Alcanzada" Se encuentra en plena ejecución, toda vez que se acordó realizar una Long Term Agreement a efectos de adquirir diversos equipamientos tecnológicos, de seguridad y de comunicaciones a los fines de ser utilizados por el SPB y de la DPSP.		Resultado 2023: Se encuentra en plena ejecución.				
<b>Acción 2:</b> Rediseñar un sistema de gestión interno del Servicio Penitenciario Bonaerense	<b>Indicador 2:</b> Grado de avance del diseño de dos (2) software de gestión interno del Servicio Penitenciario Bonaerense (SPB) LB:0 Meta: 2 softwares diseñados	1	La coordinadora de la actividad reformulará el alcance.		Resultado 2023: La coordinadora de la actividad reformulará el alcance.	1			
<b>Acción 3:</b> Mejorar de la conectividad del SPB	<b>Indicador 3:</b> Grado de avance del proceso de adquisición de equipamiento informático. Escala: Pliego/s diseñado: 1 Adjudicación: 2 Hardware recibido: 3 Instalación del software y	Revisión C: 4	Se adjudicó el Centro de Procesamiento de datos con sala técnica.		"Alcanzada" Resultado 2023: El proyecto del Data Center finalizó su etapa de implementación técnica. Se ha concluido la				

	hardware: 4 LB: 0 Meta: 4				instalación física, configuración y puesta en marcha del Data Center.				
<b>Actividad 7</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora en el marco normativo vigente	<b>Indicador 1:</b> Identificación de normas, regímenes y marcos regulatorios a mejorar: 1 Elaboración de propuestas de mejora: 2 Promoción de mejoras para su puesta en marcha: 3 LB:0 Meta: 3	1 y 2	"Alcanzada" Creación de 3 guías para regir contrataciones del Estado las cuales se encuentran en proceso de aprobación	3	"Alcanzada" Resultado 2023: Proyecto de resolución para la aprobación de 3 Guías	3		3	
	<b>Indicador 2:</b> Realizar capacitaciones a funcionarios y agentes en las guías implementadas LB: 0 Meta: 200	50	Actividades preparatorias	50	Actividades preparatorias	50		50	
<b>Actividad 8</b>		<b>Meta 1T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 2T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 3T</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta 4T</b>	<b>Resultado</b>
<b>Acción 1:</b> Propuesta: preparación, línea de base, planificación y puesta en marcha / implementación	<b>Indicador 1:</b> Grado de avance en las etapas previstas para la certificación: - Arreglos institucionales, propuestas y línea de base: 1 - Diagnóstico: 2 - Puesta en marcha/implementación: 3 LB:0 Meta: 3	1	Diversas actividades preparatorias (conformación de equipo, planificación, relevamiento de normativa, autodiagnóstico)	2	Resultado 2023: diversas actividades preparatorias (conformación de equipo, planificación, relevamiento de normativa, autodiagnóstico)	3		3	

Fuente: Elaboración propia en base al PRODOC, Rev. C e Informes Trimestrales del Proyecto

### Anexo V: Respuestas a observaciones del PNUD sobre informe borrador

Referencia del N° de comentario	Comentario/observación realizada por PNUD, UE y Cancillería (textual)	Respuesta, aclaración y/o modo de resolución del comentario, según corresponda	Observación adicional
1	Apartado Resumen Ejecutivo, Eficacia: No me queda claro el valor del tipo de cambio respecto del ITP o IAP. En estos casos siempre vienen con anexos. No se si los pudieron ver...	En primer lugar se aclara que los únicos documentos que reportan ejecución presupuestaria son los denominados "Informes trimestrales" y sus respectivos "Anexos de adquisiciones" -únicos Anexos a los que se tuvo acceso-. Estos Anexos son los que se encuentran expresados en pesos, situación que dificulta su contrastación/comparación con el Informe Trimestral con el cual se corresponde. Esta es la situación que motivó las recomendaciones observadas. Asimismo, se decidió incluirlas dentro del criterio de eficiencia, a los efectos de mejorar las posibilidades de comprensión, lectura y análisis en futuros ejercicios de evaluación externos y contribuir a la calidad de la información disponible con vistas a asegurar la trazabilidad y la comparación.	Observación/comentario no se incorpora y/o modifica el texto del Informe Final.
2	Apartado Resumen Ejecutivo, Eficacia: No me queda claro la pertinencia de la recomendación en cuanto a la eficiencia del proyecto.	Se reconoce que está formalmente incorporado a los documentos rectores del programa. Sin embargo, del análisis de entrevistas realizado surge evidencia respecto a la necesidad de implementar y operacionalizar tales estrategias con una suficiente antelación al final del periodo de ejecución previsto. Se modificó la redacción de la recomendación suprimiendo el término "Diseñar". Asimismo, en el criterio de sostenibilidad se reforzaron las aclaraciones pertinentes.	Observación/comentario incorporado y/o modifica el texto del Informe Final.
3	Apartado Resumen Ejecutivo, Sostenibilidad: De la recomendación, pareciera que el proyecto no tiene una estrategia de salida y eso no es así. ¿Se podría precisar el enfoque? ¿Se sugiere una actualización?	Se aclaró en la estructura del Informe que en el PRODOC hay un diagnóstico que -aunque mejorable- está formalmente incorporado.	Observación/comentario incorporado y/o modifica el texto del Informe Final.
4	Apartado Hallazgos Principales, Pertinencia: Creo que esta observación puede guardar relación a que esta descripción del diagnóstico está en la revisión A.	Sí, se tuvo en cuenta en el análisis llevado a cabo (en este y en el resto de los criterios) el Plan de Monitoreo. En el cuerpo del informe final se coloca un ejemplo de re-redacción que ayudaría a mejorar la operacionalización.	Observación/comentario incorporado y/o modifica el texto del Informe Final.
5	Apartado Hallazgos Principales, Pertinencia: Se tuvo en cuenta el Plan de Monitoreo? ¿Se podría mencionar algún ejemplo como evidencia?	El comentario fue pensado originalmente para robustecer la conceptualización del	Observación/comentario no se incorpora
6	Apartado Hallazgos Principales, Pertinencia: Consulta, ¿el		

	comentario es para mejorar los templates del PNUD?	programa, sin embargo también podría erigirse como sugerencia de mejora para los templates (campo requerido de manera obligatoria).	y/o modifica el texto del Informe Final.
7	Apartado Hallazgos Principales, Pertinencia: ¿Puede precisarse en donde faltó una actualización?	La precisión solicitada fue incorporada en el cuerpo del informe final.	Observación/comentario incorporado y/o modifica el texto del Informe Final.
8	Apartado Hallazgos Principales, Pertinencia: No es objetivo del proyecto.	Si bien no es un objetivo del Proyecto, forma parte de una de las preguntas sugeridas en el marco de los TDR. Por otra parte, se aclara que la afirmación a la cual refiere el comentario, no está puesta en clave de valoración sino simplemente da cuenta de un vacío de información detectado en el marco del proceso evaluativo.	Observación/comentario no se incorpora y/o modifica el texto del Informe Final.
9	Apartado Hallazgos Principales, Coherencia: ¿Podrían precisar que resta mejorar?	La respuesta a la pregunta formulada fue incorporada en el cuerpo del informe final. Lo que resta mejorar ha sido incluido en los párrafos 2, 3, 4, 5 y 6 del subtítulo Coherencia del Informe Final.	Observación/comentario incorporado y/o modifica el texto del Informe Final.
10	Apartado Hallazgos Principales, Coherencia: ¿Se consultó algo en específico de este tema como para aseverar que el SPB tiene un rol pasivo?	Los instrumentos de recolección de datos elaborados para las entrevistas a informantes con rol de Coordinación y/o Responsabilidad de la ejecución y el monitoreo del Proyecto incorporaron las siguientes preguntas: ¿Cómo ha sido la coordinación con PNUD? ¿Cómo ha sido la coordinación interna de las distintas áreas del Ministerio? ¿y la articulación con el Servicio Penitenciario Bonaerense? y ¿En qué medida se aplicaron metodologías participativas para la implementación de las actividades del Proyecto? ¿Con qué actores? La precisión sobre lo indicado ha sido incluido en los párrafos 9, 10 y 11 del subtítulo Coherencia del Informe Final.	Observación/comentario incorporado y/o modifica el texto del Informe Final
11	Apartado Hallazgos Principales, Eficacia: Cambiar por eficacia.	El párrafo al que refiere el comentario, explícita que se evaluará el criterio de Eficacia.	Observación/comentario no se incorpora y/o modifica el texto del Informe Final.
12	Apartado Hallazgos Principales, Eficacia: En el diagnóstico están las dificultades.	El equipo evaluador reconoce que en los apartados del Proyecto “Desafíos de Desarrollo” y “Estrategia” -registrados como información diagnóstica- se mencionan las dificultades.	Observación/comentario incorporado y/o modifica el texto del

		<p>El hallazgo mencionado en el Informe de Evaluación refiere a la ausencia de datos - previos y durante la ejecución- y de indicadores para medir la eficacia de la transformación del servicio alimentario, que genere resultados que contribuyan a mejorar su calidad.</p> <p>La precisión sobre lo indicado ha sido incluido en el párrafo 10 del subtítulo Eficacia del Informe Final.</p>	Informe Final.
13	<p>Apartado Hallazgos Principales, Eficacia: Cabe aclarar que las metas del Plan de Trabajo y Marco de Monitoreo son anuales, hay reporte de avance trimestral pero es el Informe Anual el que da cuenta.</p>	<p>El equipo evaluador reconoce que el cumplimiento de metas del Plan de Trabajo y el Marco de Monitoreo dan cuenta anualmente y en los Informes Anuales.</p> <p>La referencia en el apartado de Eficacia a los informes trimestrales, para valorar avances, responde a una complejización del análisis de eficacia de manera integral -no solo cumplimiento, sino contextualización de los cumplimientos-.</p> <p>La precisión sobre lo indicado ha sido incluido en el párrafo 2 del subtítulo Eficacia del Informe Final.</p>	Observación/c omentario incorporado y/o modifica el texto del Informe Final.
14	<p>Apartado Hallazgos Principales, Eficiencia: Por favor especificar a qué se refiere con incompatibilidades</p>	<p>La incompatibilidad referida es entre el presupuesto informado en la revisión B para el primer trimestre del ejercicio 2023 y lo reportado como en ese informe trimestral. Lo que figura en este informe trimestral (IT12023) es el mismo valor contenido en el informe trimestral anterior (IT42022). Se consultó a referentes de la UE y se nos confirmó que se trataba de un error “de tipeo” del tipo “corte y pegue”.</p>	Observación/c omentario no se incorpora y/o modifica el texto del Informe Final.
15	<p>RESPUESTA: En relación a esta valoración sugerimos remitirse a los acápites “Desafíos de desarrollo” y “Estrategia” del PRODOC. En ambos apartados se establecen claramente los objetivos específicos (nominados como actividad), metas (nominadas como acciones) y los resultados esperados para cada uno. Se copia una secuencia de ejemplo plasmada en el PRODOC. Estos objetivos y metas son dimensionados y detallados en el marco de monitoreo, el cual mantiene coherencia completa con su operacionlización y son dimensionados explícitamente. Lo cual queda también demostrado en los reportes de avance, los cuales no</p>	<p>Del proceso de evaluación surge que el objetivo general del proyecto podría mejorarse. La versión actual del documento se deriva de una solicitud específica del PNUD en el marco de la revisión del informe borrador. Este criterio, que busca incrementar la evaluabilidad del proyecto en las siguientes instancias, se condice con instrumentos y metodologías de planificación que ponen en relieve la cadena lógica de producción de valor de una intervención.</p> <p>Las diferencias entre objetivos específicos y actividades, metas y acciones, no sólo es terminológica sino conceptual. No se trata de términos intercambiables porque refieren a elementos diferentes dentro del proceso de planificación. El marco de monitoreo debe derivarse de la planificación y ofrecer evidencias para un correcto seguimiento del proceso de</p>	

	demuestran dificultades de implementación en su gran mayoría para poder concluir lo expresado.	implementación.	
16	<p>RESPUESTA: Entendemos que la situación de inicio pudo haber requerido un mayor grado de detalle a ser documentado en el PRODOC. Sin embargo, dentro de los objetivos del proyecto se pueden mencionar 2 acciones como muestra de las mejoras previstas para ser introducidas durante la ejecución, y así fue planificado. Esto es el caso del desarrollo del tablero de información sobre internos de actualización en línea (ver documento adjunto) y la realización de estudios de situación socio económica y productiva en el marco de la actividad 4, previsto para ajustar las actividades de reinserción según la realidad productiva y comercial de los municipios de la provincia de buenos Aires. El hecho de que las personas entrevistadas hayan demostrado un conocimiento acabado del contexto, indica que el Ministerio cuenta con documentos y análisis del marco de implementación, aun cuando no se hayan incluido como insumos del PRODOC.</p>	<p>La valoración se fundamenta en el déficit encontrado en el documento rector del proyecto, siendo el elemento central para conducir el proceso evaluativo. Es recomendable, en toda intervención de política pública, que estos elementos queden claramente desarrollados y documentados. En la evaluación se destacan oportunidades de mejoras sobre cuestiones que presentan avances en el Proyecto.</p>	
17	<p>RESPUESTA: El rol solicitado a la definición de los beneficiarios se encuentra identificado y dimensionado en el Marco de Monitoreo para cada actividad del proyecto. El comentario podría ser razonable en tanto se hubiere definido un acápite que recoja dicha información del Marco de Monitoreo y se duplicara su exposición. Se respetó el formato sugerido por PNUD para el PRODOC.</p>	<p>Estas recomendaciones son consecuentes con la lógica antes mencionada. Por tal motivo, la recomendación de que el Proyecto cuente con una definición explícita de los/as beneficiarios/as directos/as e indirectos/as por Actividad crítica, no sólo se vincula con prácticas de formulación de proyectos, sino también con la intención de incrementar la posibilidad de medición de impacto.</p> <p>Como se mencionó anteriormente, el Marco de Monitoreo debe derivarse de la planificación y ofrecer evidencias para un correcto seguimiento del proceso de implementación.</p>	

18	RESPUESTA: El enfoque de género ha sido especialmente considerado en la formulación del Proyecto y plasmado en sus 2 revisiones más allá de la incorporación de la actividad 8. En este sentido se hace saber que el Ministerio cuenta desde el año 2020 con marcadores de género en su presupuesto a fin de sostener y dar seguimiento a su aplicación (se adjunta corte del presupuesto para comprobarlo). Sumado a ello, todas las actividades que así lo requieren, contemplan su seguimiento según condición declarada del beneficiario.	El Informe Final de Evaluación de medio término del Proyecto, con recorte temporal marzo 2021-marzo 2023, rescata que el mismo sí cuenta con perspectiva de género y que su explicitación queda plasmada en los documentos con la incorporación de la Actividad crítica N°8. Los/as informantes de los que se recuperan las citas, son responsable de Género de PNUD y equipo técnico y de monitoreo de la Unidad Ejecutora.	
19	RESPUESTA: En los considerando de la Revisión C por actividad se plasman las modificaciones introducidas fruto de las lecciones aprendidas durante el primer lapso de ejecución del Proyecto, en particular en la integración y articulación de las acciones realizadas con el componente de reinserción laboral. muestra de ello son las modificaciones introducidas en el Plan de Adquisiciones tanto en materia de talleres dentro del SPB como el fortalecimiento del Programa Formar (que se inscriben ambos dentro de la línea programática Mas Trabajo Menos Reincidencia)	La valoración se hace puntualmente sobre la posibilidad de fortalecer la integración de todas las Actividades críticas. Específicamente, la articulación entre Actividades críticas N°1 y N°4 se encuentra referenciada en el apartado Hallazgos principales, subapartado Coherencia.	
20	RESPUESTA: El SPB es el destinatario principal de las intervenciones del Proyecto, como su denominación lo indica y la casi totalidad de las acciones impactan al Sistema Penitenciario. Solo basta con recordar algunas dimensiones sobre las cuales se operacionaliza el proyecto: la Institución abarca una territorio de 307.571 km2 de superficie, casi el doble de la República	Comprendiendo el impacto deseado por el proyecto, la valoración se hace puntualmente sobre la posibilidad de explicitar y documentar el rol que toma y se asigna al SPB, además de los mecanismos de participación que han sido implementados.	

	<p>Oriental del Uruguay, cuenta con 58 Unidades Penitenciarias que alojan un total aproximado de 54.000 privados/as de libertad, lo que en vistas de los resultados obtenidos, hubiera sido de imposible realización sin el compromiso y actitud activa de todos los miembros del SPB. Si se revisan los resultados del Marco de Monitoreo se puede tomar real dimensión del impacto.</p>		
21	<p>RESPUESTA: El Pliego de Contratación del Sistema de Viandas, tanto en sus consideraciones como en los parámetros a ser cumplimentados por las empresas proveedoras contempló 3 aspectos centrales: el aprovisionamiento de alimentos de forma transparente y regionalizada, lo que redundará de por sí en mejora de la calidad (y cumpliendo los parámetros dictados por la Dirección Provincial de Salud Penitenciaria en tanto composición y dietas especiales (hipertensos, HIV, otros), la mejora estructural de las cocinas en los penales y la formación en talleres de cocina de las PPL. El cumplimiento de estos parámetros, como así también las mejoras en la calidad son documentados en forma mensual a través de los denominados remitos que son controlados por los Jefes de Unidad, por el área de Gestión y Control, por la Unidad Ejecutora del PNUD y verificados por el PNUD al momento de liberar los correspondientes pagos. Es posible revisar las condiciones del Pliego en el sitio web del PNUD a fin de constatar todas las exigencias de certificación impuestas por el Proyecto con</p>	<p>Oportunamente, a una solicitud de aclaración formulada por el PNUD, se recomendó "incorporar a la batería de indicadores, inicialmente elaborada, mediciones que permitan aproximarse a la calidad integral del sistema alimentario por servicio de racionamiento de alimentos crudo asistido que contemplen las siguientes dimensiones: cantidad, calidad, preparación y distribución de alimentos; educación nutricional y capacitación; transparencia en los procesos y rendición de cuentas; equipamiento e infraestructura, y contemplando como actores a las empresas contratadas, beneficiarias/os (PPL y personal) y el SPB". Esta recomendación, toma en consideración los elementos existentes en los pliegos de contrataciones pero busca incorporarlos en la planificación del proyecto.</p>	



	<p>miras a constatar la calidad y cumplimiento.</p> <p>En forma adicional, un resultado a destacar de la actividad es la inclusión dentro del mecanismo de peculios, de la apertura de una caja de ahorro en el Banco Provincia para cada beneficiario de las actividades de capacitación y realización de tareas cocina. Esto implica un componente de inclusión financiera de las PPL a destacar.</p>		
22	<p>RESPUESTA: El proyecto prevé la suscripción de 90 convenios entre los cuales efectivamente se encuentran cooperativas y asociaciones. Se adjunta modelo.</p>	<p>La evaluación detectó los resultados en este aspecto, por ello la recomendación apunta a robustecer el vínculo con cooperativas y asociaciones nucleadoras de personas liberadas, ya que tiene una fuerte influencia en el impacto y la sostenibilidad del Proyecto.</p>	
23	<p>RESPUESTA: Ver respuesta anterior respecto del presupuesto con marcadores de género.</p>	<p>Se modifica en Informe Final de Evaluación. Queda escrito de la siguiente manera en el apartado Hallazgos principales, subapartado Eficacia: "En la misma línea de fortalecer los factores que permitan la institucionalización del enfoque de género en los diversos ámbitos de la gestión pública, se recomienda que el Ministerio y el SPB continúen con marcadores de género en sus presupuestos. De esta manera, se fortalecen instrumentos para la gestión desde un origen priorizador al mismo tiempo que se desarrolla la formación y capacitación del personal involucrado".</p>	
24	<p>RESPUESTA: Esto se debe a que el proyecto originariamente estaba previsto para finalizar en el mes de octubre de 2023 y debido a la extensión en el plazo de contratación del servicio alimentario, se debió extender la vigencia para no generar un ente residual que completara el plazo previsto. El resto de las metas logró adaptarse a los plazos originalmente estipulados.</p>	<p>La descripción observada expone que la Revisión C sólo incorpora metas para la Actividad crítica N°8 para el 2024.</p>	
25	<p>RESPUESTA: Solicitamos considerar lo expuesto en las</p>	<p>Se considera que no se requiere ajuste en</p>	

	respuestas por actividad previamente para adecuar, en la medida que corresponda, las consideraciones vertidas.	este punto.	
26	RESPUESTA: En caso de ser necesario resulta posible ajustar los datos en base a los partes de personas privadas de la libertad con datos propios de la Dirección General de Asistencia y Tratamiento del SPB.	Los datos expuestos en el Informe Final de Evaluación corresponden a las publicaciones del SNEEP, fuente oficial en la materia.	
27	“Al respecto, creo que podría fortalecerse el enfoque de derechos humanos en el análisis. Si bien está destacado en el informe creo que la narrativa podría ser más asertiva en cuanto a que la concreción de actividades de capacitación e inclusión laboral, más allá de su complementariedad con la actividad 4, se debe a que fue parte de una estrategia de compras y contrataciones. Es decir, al incluirse como parte del servicio y responsabilidades contractuales necesarias en el pliego y contratos. Esto lo vemos innovador además porque hace parte de incorporar al sector privado en las obligaciones de derechos humanos	Se modifica en Informe Final de Evaluación. Queda escrito de la siguiente manera en el apartado Hallazgos principales, subapartado Eficacia: "Vinculado a ello, se reconoce como un resultado positivo tanto la contratación de la provisión de alimentos como también los cambios en los procesos gastronómicos y de racionamiento, de mantenimiento de las instalaciones, la incorporación de equipamientos y el marcado foco en la capacitación de PPL. En relación a esto último, se destaca la estrategia de compras y contrataciones con enfoque de derechos humanos, al incorporar al sector privado en las obligaciones de derechos humanos, además de su articulación con la Actividad crítica N°4".	
28	Comentario final de cancillería, que es incluir el nombre de las Actividades Críticas. Sólo con los números de las mismas, quienes no estén muy familiarizados con el proyecto, podrían confundirse.	Si bien es comprensible la recomendación respecto a la denominación de las actividades, se considera que existen referencias claras (textos, cuadros y apartados) que permiten una correcta identificación de las mismas. La replicación de la denominación completa (en muchos casos extensa) dificultaría la redacción y lectura del documento.	

## Anexo VI: Informe contextual

### Caracterización del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires

El presente informe tiene por objetivo sintetizar una serie de indicadores cuantitativos que habiliten un acercamiento a las principales características del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires (SPB) y su evolución histórica, para de esta forma contar con información que permita contextualizar el ejercicio de evaluación llevado a cabo.

En el siguiente gráfico puede observarse la evolución de la cantidad de personas detenidas en establecimientos del SPB según su situación legal desde el año 2012. Se observa una tendencia creciente, solo interrumpida por una disminución en el año 2020, probablemente asociada a la emergencia sanitaria ocasionada por la Pandemia de COVID-19.

**Gráfico 1.** Evolución de la cantidad de personas detenidas en establecimientos del SPB según situación legal. Año 2012 a 2022.

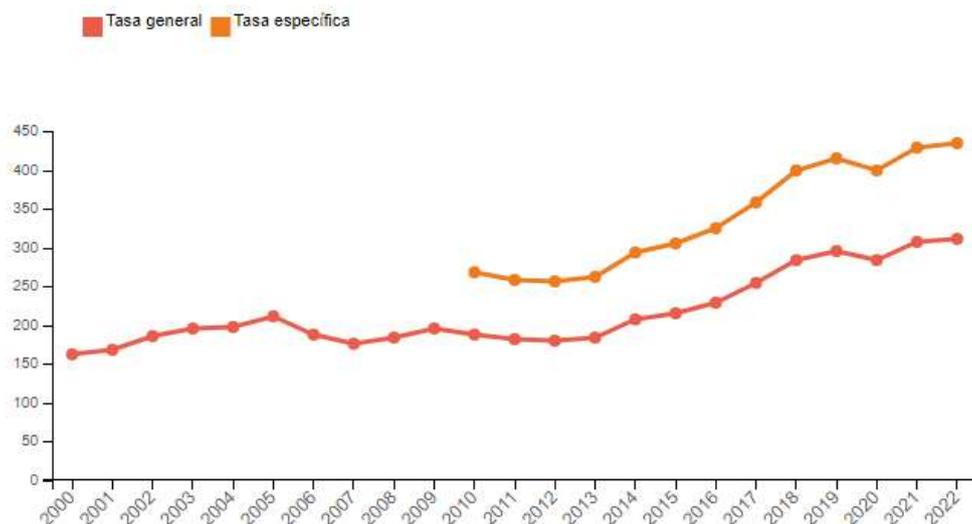


Fuente: Elaboración propia en base al Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la Pena (SNEEP). Informes Anuales. Provincia de Buenos Aires.

El crecimiento en valores absolutos se observa asimismo en valores relativos, en las tasas de encarcelamiento. Los datos provistos por la Comisión Provincial de la Memoria (CPM) señalan que en el año 2022 se registraron 311 personas detenidas cada 100.000 habitantes, mientras que en el año 2000 era de 161 cada cien mil. Entre los años 2000-2022 la tasa general de encarcelamiento aumentó un 93% en la provincia de Buenos Aires. Entre 2010-2022 la tasa específica (sobre las personas de 18 años en adelante) creció un 63%. Durante 2020 se registró una histórica reducción de la población penitenciaria, pero en 2021 recuperó la tendencia

ascendente alcanzando un nuevo récord en 2022 de 435 personas detenidas cada 100.000 habitantes de 18 años o más.

**Gráfico 2.** Tasas de encarcelamiento por cada 100 mil habitantes en la provincia de Buenos Aires, general y específica. Años 2000-2022.



Notas: se contabilizan personas detenidas en cárceles, alcaidías, comisarías y con monitoreo electrónico. La tasa general se calcula sobre el total de habitantes de la provincia, la tasa específica sobre las personas de 18 años en adelante.

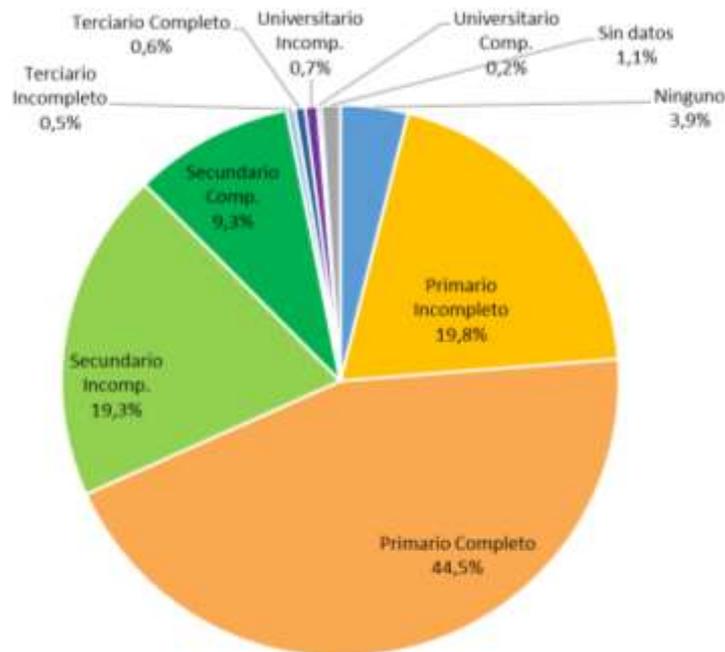
Fuente: CPM en base a datos de población detenida provistos por los Ministerios de Justicia y de Seguridad de la provincia de Buenos Aires; y a proyecciones poblacionales según edad del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 del INDEC.

Siguiendo los datos del Informe anual 2022 del Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la Pena (SNEEP), en ese año se registraron 47.945 personas detenidas en establecimientos bajo la órbita del SPB, de las cuales el 51,9% se encontraban condenadas y el 47,4% procesadas. Dado que al momento de elaboración del presente trabajo el informe del SNEEP 2023 no se encontraba publicado, se procedió a consultar los datos abiertos provistos por la Comisión Provincial por la Memoria. Los mismos indican que al mes de septiembre de 2023, 54.625 personas se encontraban privadas de libertad en el SPB, lo que indicaría una continuidad de la tendencia creciente en la cantidad de personas detenidas.

Se trata de una población mayoritariamente masculina, joven y con bajos niveles de instrucción. De las 47.945 personas detenidas, 96,1% eran varones (46.064 personas), 3,7% mujeres (1.791) y 0,2% trans (90 personas). El 80,5% tenía menos de 45 años. La mayor cantidad de personas se concentraba en la franja etaria de 24 y 35 años (39%), seguida por la franja de 36 y 44 años (26%). El 94,8% tenía nacionalidad argentina.

En relación a los niveles de instrucción, se observa que el 69,3% de las PPL alcanzó un nivel de primaria completa o menor. Solo el 9,3% completó el secundario y apenas el 2% tiene algún tipo de formación terciaria o universitaria.

**Gráfico 3.** Nivel de instrucción de las personas detenidas en establecimientos del SPB. Año 2022



Fuente: Elaboración propia en base al Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la Pena (SNEEP). Informe Anual 2022. Provincia de Buenos Aires.

Los datos del SNEEP indican que, al momento de ingresar al SPB, el 43% de las personas se encontraba desocupada, mientras que el 35% era trabajador/a de tiempo parcial. Solo el 22% era trabajador/a de tiempo completo. En relación a la capacitación laboral al momento del ingreso, señalan que el 48% no tenía ni oficio ni profesión, el 39% tenía algún oficio y solo el 13% tenía alguna profesión.

La misma fuente ofrece información en relación a la participación de las PPL en programas de capacitación laboral posterior al ingreso al Servicio. En este sentido se observa una participación fluctuante en este tipo de programas, notándose un crecimiento entre los años 2021 y 2022, luego del menor guarismo de participación de la serie considerada registrado en el año 2020, probablemente relacionado con la Pandemia de COVID-19, que restringió la realización de gran variedad de actividades.

**Tabla 1.** Participación en Programas de capacitación laboral. SPB. Años 2013- 2022.

Año	¿Participó de algún Programa de capacitación laboral?						Total
	Si		No		Sin datos		
	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	
2022	9.830	20,5	37.274	77,7	841	1,8	47.945
2021	9.061	19,5	36.827	79,3	549	1,2	46.437
2020	4.358	10,2	34.416	80,4	2.017	4,7	42.791
2019	8.343	18,4	34.843	76,8	2.206	4,9	45.392
2018	7.137	16,8	35.006	82,4	317	0,7	42.460
2017	9.219	24,5	26.609	70,8	1.758	4,7	37.586
2016	7.100	21,1	22.988	68,2	3.610	10,7	33.698
2015	5.203	16,1	24.690	76,6	2.360	7,3	32.253
2014	4.447	14,5	22.724	74,3	3.400	11,1	30.571
2013	6.770	24,1	20.518	73,0	806	2,9	28.094

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la Pena (SNEEP). Informes Anuales. Provincia de Buenos Aires

Otro indicador a señalar se relaciona con los programas educativos ofrecidos dentro del SPB. Siguiendo los datos del SNEEP, se puede observar una disminución en la proporción de PPL que no participan de programas de este tipo. Asimismo, que los programas de educación primaria y no formal (cursos) fueron los que mayor crecimiento proporcional de participación registraron en el periodo considerado.

**Tabla 2.** Participación en Programas educativos. SPB. Años 2017- 2022.

Programa Educativo		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Educación Primaria	Personas	5.040	5.683	5.673	5.076	8.622	8.492
	Porcentaje	13,4	13,4	12,5	11,9	18,6	17,7
Educación Secundaria	Personas	7.438	5.670	8.346	5.002	8.611	8.353
	Porcentaje	19,8	13,4	18,4	11,7	18,5	17,4
Educación Terciaria	Personas	810	450	1.089	2.068	2.304	1.779
	Porcentaje	2,2	1,1	2,4	4,8	5,0	3,7
Educación Universitaria	Personas	701	998	1.402	657	953	998
	Porcentaje	1,9	2,4	3,1	1,5	2,1	2,1
Educación no formal (Cursos)	Personas	1.655	2.981	2.763	2.102	2.496	3.550
	Porcentaje	4,4	7,0	6,1	4,9	5,4	7,4
No participa de programa educativo	Personas	17.700	24.456	22.980	26.342	22.970	21.540
	Porcentaje	47,1	57,6	50,6	61,6	49,5	44,9
Sin datos	Personas	4.242	2.222	3.139	1.544	481	3233
	Porcentaje	11,3	5,2	6,9	3,6	1,0	6,7
<b>Total</b>		37.586	42.460	45.392	42.791	46.437	47.945

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la Pena (SNEEP). Informes Anuales. Provincia de Buenos Aires.

En relación a la composición del SPB, la Comisión Provincial por la Memoria, basándose en información suministrada por el MJyDDHH PBA, indica que en septiembre de 2023 la provincia

de Buenos Aires contaba con 52 cárceles, 4 alcaldías penitenciarias, 13 alcaldías departamentales y 1 unidad de tránsito. Es decir, un total de 70 establecimientos (5 más que los detallados en el año 2022 por el informe del SNEEP), los cuales se organizan en 12 complejos penitenciarios. De este total, 6 están destinados exclusivamente a mujeres, 11 a mujeres y varones y 3 a varones y mujeres trans.

La siguiente tabla resume los datos de capacidad, ocupación y sobrepoblación por establecimiento para el año 2022. Restaría incorporar las plazas de las nuevas unidades habilitadas en el año 2023, lo cual no ha sido posible dado que el informe 2023 del SNEEP no se encuentra disponible al momento de elaboración del presente trabajo.

**Tabla 3.** Establecimientos penitenciarios de la provincia de Buenos Aires. Población, cupo y sobrepoblación por establecimiento. Año 2022

Centro de detención	Localidad	Género	Capacidad	Población alojada	Sobrepoblación	Porcentaje de sobrepoblación
UP 1	Lisandro Olmos	Varones	2.657	2.648	-9	-0,30%
UP 2	Sierra Chica	Varones y trans	1.772	2.254	482	27,20%
UP 3	San Nicolás	Varones y mujeres	483	897	414	85,70%
UP 4	Bahía Blanca	Varones y mujeres	667	994	327	49,00%
UP 5	Mercedes	Varones y mujeres	770	1.056	286	37,10%
UP 6	Dolores	Varones	444	384	-60	-13,50%
UP 7	Azul	Varones	296	423	127	42,90%
UP 8	Los Hornos	Mujeres y trans	238	267	29	12,20%
UP 9	La Plata	Varones	1.980	1.963	-17	-0,90%
UP 10	Melchor Romero	Varones	160	180	20	12,50%
UP 11	Baradero	Varones	156	250	94	60,30%
UP 12	Gorina	Varones	158	207	49	31,00%
UP 13	Junín	Varones y mujeres	672	958	286	42,60%
UP 14	General Alvear	Varones	132	169	37	28,00%
UP 15	Mar del Plata	Varones	1.310	1.576	266	20,30%
UP 16	Junín	Varones	135	185	50	37,00%
UP 17	Urdampilleta	Varones	480	807	327	68,10%
UP 18	Gorina	Varones	540	710	170	31,50%
UP 19	Saavedra	Varones	738	829	91	12,30%
UP 20	Trenque Lauquen	Varones	116	155	39	33,60%
UP 21	Campana	Varones	912	736	-176	-19,30%
UP 22 (Hospital)	Lisandro Olmos	Varones y mujeres	74	52	-22	-29,70%
UP 23	Florencio Varela	Varones	1.148	1.764	616	53,70%
UP 24	Florencio Varela	Varones	1.200	1.888	688	57,30%
UP 25	Lisandro Olmos	Varones	172	181	9	5,20%
UP 26	Lisandro Olmos	Varones	621	648	27	4,30%
UP 27	Sierra Chica	Varones	160	213	53	33,10%
UP 28	Magdalena	Varones	1.244	1.319	75	6,00%
UP 29 (Tránsito)	Melchor Romero	Varones	SD	SD	SD	SD



<b>UP 30</b>	General Alvear	Varones	1.550	2.637	1.087	70,10%
<b>UP 31</b>	Florencio Varela	Varones	660	1.050	390	59,10%
<b>UP 32</b>	Florencio Varela	Varones y trans	655	1.239	584	89,20%
<b>UP 33</b>	Los Hornos	Mujeres	288	253	-35	-12,20%
<b>UP 34</b>	Melchor Romero	Varones	397	461	64	16,10%
<b>UP 35</b>	Magdalena	Varones	1.100	1.711	611	55,50%
<b>UP 36</b>	Magdalena	Varones	684	939	255	37,30%
<b>UP 37</b>	Barker	Varones	762	986	224	29,40%
<b>UP 38</b>	Sierra Chica	Varones	680	980	300	44,10%
<b>UP 39</b>	Ituzaingó	Varones	660	883	223	33,80%
<b>UP 40</b>	Lomas de Zamora	Varones y mujeres	494	961	467	94,50%
<b>UP 41</b>	Campana	Varones	480	624	144	30,00%
<b>UP 42</b>	Florencio Varela	Varones	614	1.154	540	87,90%
<b>UP 43</b>	La Matanza	Varones	476	1.237	761	159,90%
<b>AP 44 Batán (Ex U.44)</b>	Mar del Plata	Varones y trans	372	465	93	25,00%
<b>UP 45</b>	Melchor Romero	Varones y mujeres	545	611	66	12,10%
<b>UP 46</b>	José León Suarez	Varones y mujeres	530	1.193	663	125,10%
<b>UP 47</b>	José León Suarez	Varones y mujeres	506	832	326	64,40%
<b>UP 48</b>	José León Suarez	Varones	480	536	56	11,70%
<b>AP 49 Junín (Ex U.49)</b>	Junín	Varones	407	752	345	84,80%
<b>UP 50</b>	Mar del Plata	Mujeres	112	107	-5	-4,50%
<b>UP 51</b>	Magdalena	Mujeres	260	261	1	0,40%
<b>UP 52</b>	Azul	Mujeres	119	103	-16	-13,40%
<b>AP 53 Malvinas Argentinas (Ex U.53)</b>	Malvinas Argentinas	Varones	60	36	-24	-40,00%
<b>UP 54</b>	Florencio Varela	Varones y mujeres	441	633	192	43,50%
<b>AP 56 Virrey del Pino (Ex U.56)</b>	Virrey del Pino	Varones	120	96	-24	-20,00%
<b>UP 57</b>	Campana	Varones	576	623	47	8,20%
<b>UP 58</b>	Lomas de Zamora	Varones	583	808	225	38,60%
<b>AD Almirante Brown</b>	Almirante Brown	Varones	SD	SD	SD	SD
<b>AD Avellaneda</b>	Avellaneda	Varones	156	145	-11	-7,10%
<b>AD Berazategui</b>	Berazategui	Varones	SD	SD	SD	SD
<b>AD Campana</b>	Campana	Varones	372	368	-4	-1,10%
<b>AD Florencio Varela</b>	Florencio Varela	Varones	320	311	-9	-2,80%
<b>AD José C. Paz (Ex U.55)</b>	José C. Paz	Varones	60	54	-6	-10,00%
<b>AD La Plata «Petinatto»</b>	Lisandro Olmos	Varones y personas trans	300	414	114	38,00%
<b>AD La Plata II</b>	La Plata	Varones	58	57	-1	-1,70%
<b>AD La Plata III</b>	La Plata	Varones y mujeres	296	296	0	0,00%
<b>AD Lomas de Zamora</b>	Lomas de Zamora	Varones	210	205	-5	-2,40%

<b>AD Lomas de Zamora II</b>	Lomas de Zamora	Varones	SD	SD	SD	SD
<b>AD Melchor Romero</b>	Melchor Romero	Varones	SD	SD	SD	SD
<b>AD San Martín</b>	José León Suárez	Varones	214	211	-3	-1,40%
<b>Total Servicio Penitenciario Provincial</b>			<b>36.032</b>	<b>47.945</b>	<b>11.913</b>	<b>33,10%</b>

Notas: UP= unidades penitenciarias, AP= alcaldías penitenciarias (a cargo del SPB), AD= alcaldías departamentales (a cargo del Ministerio y del SPB)

Fuentes: Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la Pena (SNEEP). Informe Anual 2022. Buenos Aires. Comisión Provincial por la Memoria en base a información suministrada por Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la provincia de Buenos Aires

Si bien puede observarse la construcción de nuevas unidades de alojamiento (alcaldías departamentales y unidad de tránsito) y ampliación de plazas en los últimos años, el constante crecimiento de la población penitenciaria dificulta la superación del problema de sobrepoblación del sistema. La evolución de la sobrepoblación del SPB se resume en la siguiente tabla.

**Tabla 4.** Evolución de la capacidad, población alojada y sobrepoblación totales del SPB. Años 2013-2022

Año	Capacidad	Pob. alojada	Sobrepoblación	% de Sobrepob.
<b>2022</b>	36.032	47.945	11.913	33,10%
<b>2021</b>	35.379	46.437	11.058	31,30%
<b>2020</b>	33.129	42.791	9.662	29,20%
<b>2019</b>	32.150	45.392	13.242	41,20%
<b>2018</b>	29.388	42.460	13.072	44,50%
<b>2017</b>	29.095	37.586	8.491	29,20%
<b>2016</b>	27.174	33.698	6.524	24,00%
<b>2015</b>	27.831	32.253	4.422	15,90%
<b>2014</b>	27.618	30.571	2.953	10,70%
<b>2013</b>	27.714	28.094	380	1,40%

Fuente: Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la Pena (SNEEP). Informes Anuales. Buenos Aires.

En relación a la dotación de personal, en el año 2022 trabajaban 18.440 agentes en el SPB, de los cuales 65,3% eran varones y 34,7% mujeres.



## Anexo VII: Limitaciones del proceso evaluativo

Las limitaciones que surgieron a lo largo del proceso evaluativo estuvieron relacionadas, en parte, con los riesgos identificados oportunamente.

En el marco de las actividades preparatorias de esta evaluación, dado el contexto político e institucional transitado por el MJyDDHH PBA y los equipos vinculados al Proyecto, se advirtió una dilación en la disponibilidad y oportunidad de lo solicitado (material, documentación, reuniones de validación, etc.) a los referentes del Proyecto asignados. No obstante ello, los mecanismos de diálogo con los referentes del PNUD, a los efectos de reforzar los pedidos y solicitudes realizadas al Ministerio; y la consecuente respuesta de los referentes del Proyecto a los requerimientos, permitieron seguir avanzando. Dicha situación generó dificultades para cumplir con el cronograma previsto en los TDRs, razón por la cual se realizaron ajustes en los plazos para garantizar el proceso de evaluación y cumplir con los compromisos con rigurosidad.

Este cambio en el cronograma implicó que el trabajo de campo se llevara a cabo durante las semanas previas y posteriores a las elecciones nacionales y provinciales (PBA), situación que dificultó concretar una serie de entrevistas por falta de disponibilidad de parte de algunos/as informantes clave. En este sentido, la estrategia prevista para mitigar el riesgo, que consistió en solicitar a los responsables del Proyecto que realizaran una sensibilización previa con los/as informantes clave para facilitar el acceso y lograr mayor disponibilidad para la concreción de las entrevistas, resultó exitosa en gran medida, ya que se realizaron la mayoría de ellas. Sin embargo, quedaron informantes a los que no fue posible consultar: los/as coordinadores/as de las Actividades críticas N° 2, 5 y 7, el Jefe del Servicio Penitenciario Bonaerense, el Director de Sistemas del SPB y la Directora de Planificación.

En este sentido, otro limitante que se presentó es el relativo a la dificultad de identificar a la/s persona/s que cumplen el rol de Representante de Beneficiarios que se menciona en el documento del Proyecto e identificado como parte interesada para realizar esta Evaluación. Esto generó un vacío de información útil para contextualizar los resultados obtenidos desde la perspectiva de los/as beneficiarios/as del Proyecto. Esto interfiere en la posibilidad de evaluar la evolución gradual de la transformación del SPN, específicamente aquellas actividades destinadas directamente a las PPL, como son el fortalecimiento del sistema alimentario que garantice el derecho a una alimentación segura y nutritiva a la población penitenciaria; la consolidación de un enfoque integral de los planes de asistencia y el tratamiento para las PPL, acentuando la educación, la inclusión laboral y la convivencia pacífica; y la contribución a la reducción, continua y sostenida de la reincidencia de los/as liberados/as del sistema penitenciario provincial.

No obstante estas limitaciones, el proceso evaluativo cumplió con sus objetivos. De la autoevaluación realizada por el equipo evaluador, el Informe Final de Evaluación resulta consistente y en línea con los estándares de calidad establecidos por el PNUD.



## Anexo VIII: Instrumentos de recopilación de datos (guías de entrevistas)

---

### Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)

#### GUÍA DE PAUTAS-Entrevista

**Nombre:** Karina Carpintero

**Rol/pertenencia institucional:** Analista de Programa Área de Gobernabilidad Democrática. PNUD

1. **Rol o función** en relación al proyecto. Por favor describa ampliamente su rol y la experiencia de articulación con los ejecutores del proyecto.
2. ¿Cómo fue el proceso de **gestación** del Proyecto?
3. ¿El equipo del PNUD participó en la instancia de **diseño** o conceptualización del proyecto?
4. ¿Cuáles son las **prioridades estratégicas** definidas por Programa País? ¿Y las del Plan Estratégico del PNUD? ¿En qué medida el diseño del Proyecto se corresponde con estas directrices y ha contribuido con sus resultados?
5. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución del Proyecto** hasta el momento?
6. Cómo ha sido la **coordinación** con el Ministerio y/o la unidad ejecutora, y con las demás partes interesadas.

¿Cómo ha sido hasta el momento la **coordinación entre las partes interesadas** en el Proyecto? ¿Cómo son los mecanismos que utilizan para hacer operativa esa coordinación, como la valora o juzga, dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.

¿Existen otros proyectos con asiento nacional provincial o regional en los que esté involucrado el PNUD y con los que puedan detectarse compatibilidades y coordinaciones o generar sinergias?

7. ¿Cómo evalúan los **resultados alcanzados** hasta el momento en la ejecución del proyecto?

¿Qué **dificultades** se encontraron a lo largo del proceso?

En caso de existencia de brechas de cumplimiento ¿Cómo se evalúa la posibilidad de cumplir con **los resultados** previstos hacia la finalización del Proyecto?



8. ¿En qué medida son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?

¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

¿Se ha incorporado una estrategia de comunicación interna y externa del Proyecto?

¿Se considera que el Proyecto, en su conjunto, tiene potencial de escalabilidad (ampliación potencial de cobertura)? En caso afirmativo, ¿cuáles consideraría que son los potenciales ámbitos para ello?

9. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en la implementación del proyecto?

10. Sobre **aspectos económicos o financieros**, ¿Cómo se evalúa la ejecución del presupuesto del Proyecto hasta el momento?

(En caso de que corresponda según descripción de su rol)

¿Se respetó el cronograma y plazos previstos para la ejecución del Proyecto en el Plan de Trabajo Plurianual? Si se produjeron demoras ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se produjeron?

11. ¿Considera que la formulación original del Proyecto tuvo presente una **perspectiva de género**? En caso de respuesta afirmativa, ¿la misma es transversal a todas las actividades del Proyecto?

---

**Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)**

**GUÍA DE PAUTAS-Entrevista**

**Nombre:** Nora Luzi

**Rol/pertenencia institucional:** Coordinadora del Área de Gobernabilidad Democrática. PNUD

1. Por favor describa ampliamente su rol **o función** en relación al proyecto, y la experiencia de articulación con los ejecutores del proyecto.
2. ¿Cómo fue el proceso de **gestación** del Proyecto?
3. ¿Cuáles son las **prioridades estratégicas** definidas por Programa País? ¿Y las del Plan Estratégico del PNUD? ¿En qué medida el diseño del Proyecto se corresponde con estas directrices y ha contribuido con sus resultados?
4. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución del Proyecto** hasta el momento?



5. ¿Cómo ha sido la **coordinación** con el Ministerio y/o la unidad ejecutora, y con las demás partes interesadas?

¿Cómo son los **mecanismos** que utilizan para hacer operativa esa coordinación, como la valora o juzga, dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.

¿Existen **otros proyectos** con asiento nacional provincial o regional en los que esté involucrado el PNUD y con los que puedan detectarse **compatibilidades** y coordinaciones o generar **sinergias**?

6. ¿Cómo evalúan los **resultados alcanzados** hasta el momento en la ejecución del proyecto?

¿Qué **dificultades** se encontraron a lo largo del proceso?

En caso de existencia de brechas de cumplimiento ¿Cómo se evalúa la posibilidad de cumplir con **los resultados** previstos hacia la finalización del Proyecto?

7. ¿En qué medida son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?

¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

¿Se ha incorporado una estrategia de comunicación interna y externa del Proyecto?

¿Se considera que el Proyecto, en su conjunto, tiene potencial de escalabilidad (ampliación potencial de cobertura)? En caso afirmativo, ¿cuáles consideraría que son los potenciales ámbitos para ello?

8. ¿Considera que la formulación original del Proyecto tuvo presente una **perspectiva de género**? En caso de respuesta afirmativa, ¿la misma es transversal a todas las actividades del Proyecto?

9. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en la implementación del proyecto?

10. (En caso de que corresponda según descripción de su rol) Sobre **aspectos económicos o financieros**, ¿Cómo se evalúa la ejecución del presupuesto del Proyecto hasta el momento?

¿Se respetó el cronograma y plazos previstos para la ejecución del Proyecto en el Plan de Trabajo Plurianual? Si se produjeron demoras ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se produjeron?

¿Qué mecanismos se adoptaron para favorecer/garantizar la **transparencia en la gestión** de recursos? ¿Se han contemplado criterios de transparencia y rendición de cuentas en la planificación de adquisiciones y redacción de pliegos licitatorios?

11. ¿Se realizó la auditoría externa sobre estados financieros del proyecto, prevista en el PRODOC?



---

**Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)**

**GUÍA DE PAUTAS-Entrevista**

**Nombre:** Alejandra García

**Rol/pertenencia institucional:** Responsable Área de Género. PNUD

1. Por favor describa su rol o **función** en relación al proyecto.
2. ¿Considera que la formulación original del Proyecto tuvo presente una **perspectiva de género**? En caso de respuesta afirmativa, ¿la misma es transversal a todas las actividades del Proyecto?
3. ¿Se realizó una **línea de base y diagnóstico institucional de género**? ¿Se encuentran disponibles?
4. ¿Qué **políticas de igualdad de género y diversidad sexual** se promueven actualmente? ¿A través de qué mecanismos se llevan adelante?
5. ¿Qué grado de avance se identifica en relación a la obtención del **Sello de Igualdad de Género** en las Instituciones públicas?
6. ¿Tiene conocimiento sobre los **aspectos presupuestarios /económicos** del Proyecto? En caso afirmativo, ¿en qué medida la distribución de recursos del Proyecto fue realizada teniendo en cuenta los principios de equidad respecto a las poblaciones en situación de vulnerabilidad?
7. ¿Cuáles fueron los **cambios positivos o negativos**, intencionados o involuntarios, provocados por la labor del PNUD?
8. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo del diseño e implementación del Proyecto.

---

**Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)**

**GUÍA DE PAUTAS-Entrevista**

**Nombre:** Daniel Gallego

**Rol/pertenencia institucional:** Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto



1. ¿Qué función cumple el Ministerio de Relaciones Exteriores en el marco Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires”?
2. Por favor describa su **rol o función** en relación al proyecto.
3. ¿Posee conocimiento respecto del Programa País? En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles son las **prioridades estratégicas** definidas por el Programa País? ¿En qué medida el diseño del Proyecto se corresponde con estas directrices y ha contribuido con sus resultados?
4. ¿Cómo juzga la experiencia de **ejecución del Proyecto** hasta el momento?
5. ¿Cómo evalúan los **resultados alcanzados** hasta el momento en la ejecución del proyecto?

¿Qué **dificultades** se encontraron a lo largo del proceso?

En caso de existencia de brechas de cumplimiento ¿Cómo se evalúa la posibilidad de cumplir con **los resultados** previstos hacia la finalización del Proyecto?

6. ¿Cómo ha sido la **coordinación** con el Ministerio de Justicia y/o la unidad ejecutora, y con las demás partes interesadas?.

¿Cómo ha sido hasta el momento **la coordinación entre las partes interesadas** en el Proyecto? ¿Cómo son los mecanismos que utilizan para hacer operativa esa coordinación, como la valora o juzga, dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.

¿Existen otros proyectos con asiento nacional provincial o regional en los que esté involucrado el PNUD y con los que puedan detectarse compatibilidades y coordinaciones o generar sinergias?

7. ¿En qué medida son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?

¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

¿Se ha incorporado una estrategia de comunicación interna y externa del Proyecto?

¿Se considera que el Proyecto, en su conjunto, tiene potencial de escalabilidad (ampliación potencial de cobertura)? En caso afirmativo, ¿cuáles consideraría que son los potenciales ámbitos para ello?

8. ¿Cuáles fueron los **aportes** o cambios positivos o negativos, intencionados o involuntarios, provocados por la labor del **PNUD**?



9. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo del diseño e implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?

---

**Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)**

**GUÍA DE PAUTAS-Entrevista**

**Nombres:** Camila Tomé, María Victoria Núñez, Iván Soto

**Rol/pertenencia institucional:** Equipo técnico de la Unidad Ejecutora

1. Por favor, describan el **rol y/o funciones** que cumplen en el marco del Proyecto (si esos roles son diferentes dentro del equipo de trabajo, por favor mencionarlo. Momento del proyecto en el que se incorporan al equipo de trabajo).

**Sobre la gestación, formulación, diseño del Proyecto**

2. ¿Cómo describirían el proceso de **gestación** del Proyecto?

¿Conocen sobre el proceso de gestación/formulación del proyecto? ¿Han formado parte de esa instancia? ¿Han formado parte de las instancias de las revisiones/reformulaciones del proyecto?

**Temas clave a indagar:**

- Proceso de diagnóstico, reconocimiento del problema, causas de las actividades críticas
- Actores participantes / Nivel de participación de los actores
- Definición de la estrategia
- Definición de actividades críticas del proyecto
- Reconocimiento de la población objetivo / beneficiarios/as

3. ¿Cuáles reconocen como las **prioridades estratégicas** definidas por la gestión actual del **MJyDDHH-PBA**? ¿En qué medida el diseño del Proyecto se corresponde con estas directrices y ha contribuido con sus resultados?

**Temas clave a indagar:**

- Prioridades, estrategia, funciones clave del MJyDDHH-PBA
- Relaciones clave entre lo que se propone el MJyDDHH-PBA y el Proyecto

4. Desde sus roles ¿En qué medida el diseño del Proyecto guarda relación con las **necesidades de los beneficiarios/as** directos/as?

¿Cuáles reconocen como beneficiarios/as directos/as? ¿cuáles como beneficiarios/as indirectos/as?

**Temas clave a indagar:**

- Actores públicos provinciales, públicos nacionales, privados, sociedad civil

5. ¿Considera que la **formulación original** del Proyecto tuvo presente una **perspectiva de género**? En caso de respuesta afirmativa, ¿la misma es transversal a todas las actividades del Proyecto?

¿Se encuentran disponibles la **línea de base** y el **diagnóstico** institucional de género?  
¿Cuentan con algún tipo de **desagregación socio-demográfica**? En caso de tenerla, ¿se incluye la **identidad de género**?

**Temas clave a indagar:**

- Perspectiva de género en el diagnóstico / formulación del proyecto
- Fundamentación en datos

**Sobre los datos y los resultados-recursos del proyecto**

6. ¿Cómo valorarían la experiencia de **ejecución del Proyecto** hasta el momento? Considerando los datos de indicadores y metas previstas ¿Qué **logro de resultados previstos** para el período considerado reconocen? ¿Qué **dificultades** se encontraron a lo largo del proceso?

Sobre los resultados ¿Qué **factores contribuyeron** positivamente y cuáles negativamente?

Sobre **brechas de cumplimiento** ¿Cómo se evalúa la posibilidad de cumplir con **los resultados** previstos hacia la finalización del Proyecto? ¿Qué estrategias se han planteado para conseguirlos?

¿Cuáles pueden ser **resultados no previstos, positivos y negativos**?

¿Han identificado **consecuencias negativas** como resultado de las intervenciones realizadas?

**Temas clave a indagar:**

- Resultados de las 8 actividades
- Mes/Año de referencia de los resultados que se mencionen
- Brechas de cumplimiento entre resultados previstos y resultados obtenidos

7. ¿Los **datos e información** que se generan en el marco del Proyecto son **suficientes y de calidad** para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia?

¿Tienen el nivel de **desagregación** necesario **por sexo y por identidad de género** sobre beneficiarias y beneficiarios en todos los registros?

El **sistema de indicadores** previsto, ¿permite hacer un **monitoreo efectivo** del Proyecto y medir sus logros? ¿Arroja información **suficiente para medir** los avances y logros? ¿Hay **indicadores** para eliminar y/o agregar? ¿Cuáles?

**Temas clave a indagar:**

- Indicadores clave
- Existencia de datos y desagregación de los mismos por sexo e IdG
- Disponibilidad/accesibilidad y formato de los datos



8. Sobre la labor del PNUD en el proyecto ¿Cuáles fueron los aportes o cambios positivos o negativos, intencionados o involuntarios, provocados por la **labor del PNUD**?

9. ¿Cómo ha sido la **coordinación** con PNUD? ¿Cómo ha sido la coordinación interna de las distintas áreas del Ministerio? ¿y la articulación con el Servicio Penitenciario Bonaerense?

¿Qué **estrategias** se han dado para fortalecer la **coordinación institucional** con otras áreas del gobierno provincial? ¿De qué manera el proyecto ha consolidado **alianzas intersectoriales** (a nivel municipal, provincial, con el sector privado, la sociedad civil o con otros organismos internacionales)?

¿Con cuáles **otros programas o políticas** nacionales y provinciales pueden detectarse compatibilidades y coordinaciones?

¿Se identifican actuaciones que resten u **obstaculicen** los resultados esperados por el Proyecto o que resulten contradictorias con el mismo? ¿Se han detectado hasta el momento **superposiciones** entre el Proyecto y los servicios o actuaciones brindadas por otros actores?

**Temas clave a indagar:**

- Coordinación Proyecto y PNUD
- Coordinación Proyecto y el MJyDDHH-PBA
- Coordinación Proyecto y Servicio Penitenciario Bonaerense
- Otros programas/políticas afines / complementarios / superpuestos

10. ¿Cómo se evalúa la **ejecución del presupuesto** del Proyecto?

¿Cómo valoran el **cronograma y plazos** previstos para la ejecución del Proyecto en el Plan de Trabajo Plurianual?

Si se produjeron **demoras** ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se produjeron?

¿En qué medida se ha realizado una **economía de los recursos** financieros y humanos?

¿Cuál ha sido la **asignación estratégica** de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados? ¿En qué medida la distribución de recursos del Proyecto fue realizada teniendo en cuenta los **principios de equidad** respecto a las poblaciones en situación de vulnerabilidad (mujeres; LGBTINB; migrantes, refugiadas y refugiados, personas con discapacidad; pueblos originarios)?

¿Qué mecanismos se adoptaron para favorecer/garantizar la **transparencia en la gestión de recursos**? ¿Se han contemplado criterios de transparencia y rendición de cuentas en la planificación de adquisiciones y redacción de pliegos licitatorios?

**Temas clave a indagar:**

- Ejecución presupuestaria en tiempos previstos (cumplimiento / demoras)
- Asignación estratégica de recursos
- Asignación de recursos con principio de equidad

11. ¿En qué medida son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?



¿Qué **factores** identifican **que pueden afectar y/o disminuir los beneficios** asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

En el contexto actual, ¿consideran que permanecerán disponibles los **recursos económicos** y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?

¿Cómo ha sido la **estrategia de comunicación** interna y externa del Proyecto?

¿El proyecto tiene potencial de **escalabilidad** (ampliación potencial de cobertura)? En caso afirmativo, ¿cuáles consideraría que son los potenciales ámbitos para ello?

Del conjunto de actividades críticas del Proyecto, ¿cuáles considera que poseen viabilidad para ser **replicadas a nivel federal o regional**?

¿En qué medida se aplicaron **metodologías participativas para la implementación** de las actividades del Proyecto? ¿Con qué actores?

¿Se han incorporado criterios de **sostenibilidad ambiental**? ¿Qué información de las evaluaciones de impacto ambiental en obra pública utilizan para la gestión? En caso de respuesta afirmativa, ¿a través de qué mecanismos/herramientas?

¿Qué políticas se han promovido sobre **residuos electrónicos**?

¿Se han implementado los criterios de **Compras Públicas Sostenibles**?

**Temas clave a indagar:**

- Proyección de recursos en el tiempo
- Escalabilidad / replicabilidad del proyecto a otros ámbitos
- Sostenibilidad ambiental / impacto ambiental
- Compras Públicas Sostenibles

12. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en el cumplimiento de las metas?

¿En qué medida **contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia**? ¿Qué actividades rectoras del Proyecto se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de **emergencia sanitaria**? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?

**Temas clave a indagar:**

- Incidencia y ejecución del proyecto durante la pandemia

13. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo del diseño e implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?



## GUÍA DE PAUTAS-Entrevista

**Nombre:** Sebastián Brusa

**Rol/pertenencia institucional:** Responsable de Monitoreo. Equipo técnico de la Unidad Ejecutora.

1. Por favor, describa ampliamente el **rol o funciones** que cumple en el marco del Proyecto (Momento del proyecto en el que se incorporan al equipo de trabajo).

2. ¿Cómo describiría el proceso de **gestación** del Proyecto?

¿Conocen sobre el proceso de gestación/formulación del proyecto? ¿Han formado parte de esa instancia? ¿Han formado parte de las instancias de las revisiones/reformulaciones del proyecto?

3. ¿Cuáles reconoce como las **prioridades estratégicas** definidas por la gestión actual del **MJyDDHH-PBA**? ¿En qué medida estas directrices del Ministerio tienen **correspondencia con el diseño del Proyecto** y ha contribuido con sus resultados?

4. ¿En qué medida el diseño del Proyecto guarda relación con las **necesidades de los beneficiarios/as** directos/as?

¿Cuáles reconocen como beneficiarios/as directos/as? ¿cuáles como beneficiarios/as indirectos/as?

5. ¿Cómo valoraría la experiencia de **ejecución del Proyecto** hasta el momento? Considerando los datos de indicadores y metas previstas ¿Qué **logro de resultados previstos** para el período considerado reconoce? ¿Qué **dificultades** se encontraron a lo largo del proceso?

Sobre los resultados ¿Qué **factores contribuyeron** positivamente y cuáles negativamente?

Sobre **brechas de cumplimiento** ¿Cómo se evalúa la posibilidad de cumplir con **los resultados** previstos hacia la finalización del Proyecto? ¿Qué estrategias se han planteado para conseguirlos?

¿Cuáles pueden ser **resultados no previstos, positivos y negativos**?

¿Han identificado **consecuencias negativas** como resultado de las intervenciones realizadas?

6. Estrictamente en relación al **diseño y formulación del Proyecto** ¿Cómo evalúa los siguientes elementos?

El **diagnóstico** desarrollado, ¿identifica de forma clara las necesidades, problemas y sus causas? ¿La metodología para su realización se considera apropiada?

Los **beneficiarios/as** directos/as ¿se encuentran identificados/as claramente? ¿Qué grado de cobertura se estimó? ¿Es adecuada la relación establecida entre el problema considerado como principal y esta población? ¿Es apropiada su delimitación cuantitativa y cualitativa?

El **problema** que justifica la implementación del Proyecto, ¿se define de forma clara, sin ambigüedades y presentado de manera explícita? ¿ha sido formulado de manera



completa? ¿Pueden medirse los factores y necesidades que lo fundamentan y marcan su evolución?

Los **objetivos**, ¿responden completamente al/a los problema/s identificado/s? ¿se presentan apropiadamente redactados, son claros y realistas? ¿Han sido detallados, estructurados y jerarquizados? ¿Es posible medirlos, contrastarlos y evaluarlos? ¿Podría describir la coherencia entre los objetivos? ¿Encuentra alguna contradicción entre ellos?

La **teoría del cambio plasmada** ¿se encuentra correctamente formulada? ¿Cómo es la lógica de intervención para la consecución de los objetivos del Proyecto? ¿La evalúa como oportuna? ¿responde a los problemas identificados?

Las actividades **críticas e intervenciones** (actividades) definidas, ¿tienen correspondencia con las causas de los problemas detectados? ¿abordan todas las causas? ¿Cómo evalúa su suficiencia para promover un Servicio Penitenciario Bonaerense sólido, transparente e inclusivo?

¿Puede establecerse una **correspondencia** clara entre el diseño del Proyecto y las necesidades/causas identificadas como estructurales, subyacentes e inmediatas?

¿En qué medida las **revisiones** realizadas sobre el Proyecto demuestran adaptación al cambio de circunstancias derivadas del contexto?

7. ¿Los **datos e información** que se generan en el marco del Proyecto son **suficientes y de calidad** para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia?

¿Tienen el nivel de **desagregación necesario por sexo** y por identidad de género sobre beneficiarias y beneficiarios en todos los registros?

8. El **sistema de indicadores** previsto, ¿permite hacer un monitoreo efectivo del Proyecto y medir sus logros? ¿Arroja información suficiente para medir los avances y logros? ¿Hay indicadores para eliminar y/o agregar? ¿Cuáles? ¿Cómo evalúa la disponibilidad/accesibilidad y el formato de los datos?

9. ¿Considera que la **formulación original y la ejecución** del Proyecto tuvo presente una **perspectiva de género**? En caso de respuesta afirmativa, ¿la misma es transversal a todas las actividades del Proyecto?

El proyecto ¿Tuvo una **perspectiva de género** en todo momento?

¿Se encuentran disponibles la **línea de base** y el **diagnóstico** institucional de género? ¿Cuentan con algún tipo de **desagregación socio-demográfica**? En caso de tenerla, ¿se incluye la **identidad de género**?

10. Sobre la labor del PNUD en el proyecto ¿Cuáles fueron los aportes o cambios positivos o negativos, intencionados o involuntarios, provocados por la **labor del PNUD**?

11. ¿Cómo ha sido la **coordinación** con **PNUD**? ¿Cómo ha sido la coordinación interna de las **distintas áreas del Ministerio**? ¿y la articulación con el **Servicio Penitenciario Bonaerense**?

Con los tres actores mencionados ¿Se ha incorporado una estrategia de **comunicación** interna y externa del Proyecto?



Con los tres actores mencionados ¿Qué estrategias se han diseñado e implementado para fortalecer las actividades que suponen la **coordinación institucional** con otras áreas del gobierno provincial? ¿De qué manera el proyecto ha consolidado alianzas intersectoriales (a nivel municipal, provincial, con el sector privado, la sociedad civil o con otros organismos internacionales)?

Con los tres actores mencionados ¿Se identifican intervenciones afines capaces de generar **sinergias** y/o articulaciones con la estrategia definida? ¿Cuáles?

Con los tres actores mencionados ¿Con cuáles **otros programas o políticas** nacionales y provinciales pueden detectarse compatibilidades y coordinaciones?

Con los tres actores mencionados ¿Se identifican actuaciones que resten u **obstaculicen** los resultados esperados por el Proyecto o que resulten contradictorias con el mismo? ¿Se han detectado hasta el momento **superposiciones** entre el Proyecto y los servicios o actuaciones brindadas por otros actores?

## 12. ¿Cómo evalúa la **ejecución del presupuesto** del Proyecto?

¿Cómo valoran la relación de las **actuaciones del Proyecto con el cronograma y plazos** previstos en el Plan de Trabajo Plurianual?

¿En qué medida se ha realizado una **economía de los recursos** financieros y humanos?

¿Cuál ha sido la **asignación estratégica** de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados?

¿Cómo valora la distribución de recursos del Proyecto según **principios de equidad** respecto a las poblaciones en situación de vulnerabilidad (mujeres; LGBTINB; migrantes, refugiadas y refugiados, personas con discapacidad; pueblos originarios)?

## 13. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en el cumplimiento de las metas?

¿En qué medida **contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia**?

¿Qué actividades rectoras del Proyecto se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de **emergencia sanitaria**? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?

## 14. ¿En qué medida son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?

¿Qué **factores** identifican **que pueden afectar y/o disminuir los beneficios** asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

En el contexto actual, ¿consideran que permanecerán disponibles los **recursos económicos** y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?

¿Cómo ha sido la **estrategia de comunicación** interna y externa del Proyecto?

¿El proyecto tiene potencial de **escalabilidad** (ampliación potencial de cobertura)? En caso afirmativo, ¿cuáles consideraría que son los potenciales ámbitos para ello?

Del conjunto de actividades críticas del Proyecto, ¿cuáles considera que poseen viabilidad para ser **replicadas a nivel federal o regional**?



¿En qué medida se aplicaron **metodologías participativas para la implementación** de las actividades del Proyecto? ¿Con qué actores?

¿Se han incorporado criterios de **sostenibilidad ambiental**? ¿Qué información de las evaluaciones de impacto ambiental en obra pública utilizan para la gestión? En caso de respuesta afirmativa, ¿a través de qué mecanismos/herramientas?

¿Qué políticas se han promovido sobre **residuos electrónicos**?

¿Se han implementado los criterios de **Compras Públicas Sostenibles**?

---

## Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)

### GUÍA DE PAUTAS-Entrevista

**Nombres:** Santiago Matías Ávila

**Rol/pertenencia institucional:** Coordinador del Proyecto. Subsecretaría Técnica Administrativa y Legal. MJyDDHH

1. ¿Cuáles son las **prioridades estratégicas** definidas por la gestión actual del MJyDDHH?  
¿En qué medida el diseño del Proyecto se corresponde con estas directrices y ha contribuido con sus resultados?
2. ¿Cuál considera que es el **problema principal** que da origen a la implementación del proyecto?
3. Más allá de lo definido en el proyecto, si tuviese que nombrar **beneficiarios/as directos/as e indirectos/as** del proyecto, a quién nombraría?
4. En cuanto a resultados:
  - ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución del Proyecto** hasta el momento? ¿Se logró avanzar en el **logro de los resultados** previstos para el período considerado? ¿Puede mencionar los principales?
  - ¿Puede identificar qué factores contribuyeron y cuáles obstaculizaron o demoraron el logro de productos y resultados?
  - Durante el periodo de implementación del proyecto, puede identificar y priorizar buenas prácticas y lecciones aprendidas? Si la respuesta es afirmativa, por favor mencionarlas.
  - ¿Qué **brechas de cumplimiento podría mencionar**?
5. En cuanto a la **Pandemia** ¿Tuvo influencia en el desarrollo del proyecto? y de manera particular, ¿afectó el cumplimiento de metas?



6. ¿Los **datos e información** que se generan en el marco del Proyecto son suficientes y de calidad para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia? El sistema de indicadores previsto, ¿permite hacer un monitoreo efectivo del Proyecto y medir sus logros? ¿Arroja información suficiente para medir los avances y logros?
7. ¿En qué medida son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto y por qué? ¿Se han dado estrategias en este sentido?

En el contexto actual, ¿se considera que permanecerán disponibles los recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?

¿Se ha incorporado una estrategia de comunicación interna y externa del Proyecto?

#### **Actividad 5:**

1. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución de la actividad** en el marco de la implementación del Proyecto hasta el momento? (MODIFICACIONES PRODOC Y VERSIÓN C)
2. Sin profundizar en el detalle de las acciones que conforman la actividad, en términos generales ¿cómo evalúa los **resultados alcanzados** hasta el momento en su ejecución?

---

### **Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)**

#### **GUÍA DE PAUTAS-Entrevista**

**Nombres:** Juliana Rulli

**Rol/pertenencia institucional:** Responsable del proyecto. Dirección General de Administración. MJyDDHH

1. Por favor, describa el **rol y/o funciones** que cumple en el marco del Proyecto (Momento del proyecto en el que se incorporan al equipo de trabajo).
2. ¿Conoce sobre el proceso de **gestación/formulación del proyecto**?  
¿Ha formado parte de esa instancia? ¿Ha formado parte de las instancias de las revisiones/reformulaciones del Proyecto?  
  
¿Cómo intervino su equipo de trabajo en los procesos de revisión del Proyecto?
3. ¿Cuáles reconoce como las **prioridades estratégicas** definidas por la gestión actual del **MJyDDHH**? ¿En qué medida el Proyecto se corresponde con estas directrices y ha contribuido con sus resultados?
4. Desde su rol ¿En qué medida el Proyecto guarda relación con las **necesidades de los/las beneficiarios/as directos/as**?



¿Cuáles reconocen como beneficiarios/as directos/as? ¿cuáles como beneficiarios/as indirectos/as?

5. ¿Cómo valoraría la experiencia de **ejecución del Proyecto** hasta el momento? Considerando los datos de indicadores y metas previstas ¿Qué **logro de resultados previstos** para el período considerado reconocen? ¿Qué **dificultades** se encontraron a lo largo del proceso?

Sobre los resultados ¿Qué **factores contribuyeron** positivamente y cuáles negativamente?

Sobre **brechas de cumplimiento** ¿Cómo se evalúa la posibilidad de cumplir con **los resultados** previstos hacia la finalización del Proyecto? ¿Qué estrategias se han planteado para conseguirlos?

¿Cuáles pueden ser **resultados no previstos, positivos y negativos**?

¿Han identificado **consecuencias negativas** como resultado de las intervenciones realizadas?

6. Considerando las 8 actividades críticas del Proyecto ¿Cómo se evalúa la **ejecución del presupuesto** del Proyecto?

¿Qué **estrategias** se han dado para la administración del proyecto? ¿y para la gestión contable del mismo?

¿Qué **mecanismos** se han dado para la coordinación y realización de las compras y adquisiciones previstas en los planes y en los resultados esperados?

¿Cómo valoran el desarrollo del **cronograma y cumplimiento de plazos** previstos para la ejecución del Proyecto en el Plan de Trabajo Plurianual?

Si se produjeron **demoras** ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se produjeron? ¿Cómo se resolvieron?

¿En qué medida se ha realizado una **economía de los recursos** financieros y humanos?

¿Cuál ha sido la **asignación estratégica** de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados?

¿En qué medida la distribución de recursos del Proyecto fue realizada teniendo en cuenta los **principios de equidad** respecto a las poblaciones en situación de vulnerabilidad (mujeres; LGBTINB; migrantes, refugiadas y refugiados, personas con discapacidad; pueblos originarios)?

¿Qué mecanismos se adoptaron para favorecer/garantizar la **transparencia en la gestión de recursos**?

¿Cuáles criterios de **transparencia y rendición de cuentas** en la planificación de adquisiciones y redacción de pliegos licitatorios se han utilizado?

¿En qué medida el Proyecto contribuyó a la creación de **normas de compras** en base a estándares internacionales de transparencia, eficiencia y eficacia?

7. ¿En qué medida son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?



¿Qué **factores** identifican **que pueden afectar y/o disminuir los beneficios** asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

En el contexto actual, ¿consideran que permanecerán disponibles los **recursos económicos** y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?

¿El proyecto tiene potencial de **escalabilidad** (ampliación potencial de cobertura)? En caso afirmativo, ¿cuáles consideraría que son los potenciales ámbitos para ello?

Del conjunto de actividades críticas del Proyecto, ¿cuáles considera que poseen viabilidad para ser **replicadas a nivel federal o regional**?

¿En qué medida se aplicaron **metodologías participativas para la implementación** de las actividades del Proyecto? ¿Con qué actores?

¿Se han incorporado criterios de **sostenibilidad ambiental**? ¿Qué información de las evaluaciones de impacto ambiental en obra pública utilizan para la gestión? En caso de respuesta afirmativa, ¿a través de qué mecanismos/herramientas?

¿Qué políticas se han promovido sobre **residuos electrónicos**?

¿Se han implementado los criterios de **Compras Públicas Sostenibles**?

8. ¿Los **datos e información** que se generan en el marco del Proyecto son **suficientes y de calidad** para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia?

¿Tienen el nivel de **desagregación** necesario **por sexo y por identidad de género** sobre beneficiarias y beneficiarios en todos los registros?

El **sistema de indicadores** previsto, ¿permite hacer un **monitoreo efectivo** del Proyecto y medir sus logros? ¿Arroja información **suficiente para medir** los avances y logros? ¿Hay **indicadores** para eliminar y/o agregar? ¿Cuáles?

9. ¿Cómo ha sido la coordinación interna de las **distintas áreas del Ministerio**? ¿y la articulación con el **Servicio Penitenciario Bonaerense**?

¿Qué **estrategias** se han dado para fortalecer la **coordinación institucional** con otras áreas del gobierno provincial? ¿Y con el Servicio Penitenciario Bonaerense en particular?

¿Cómo ha sido la coordinación con **otros programas o políticas** nacionales y provinciales?

¿Se han detectado hasta el momento **superposiciones** entre el Proyecto y los servicios o actuaciones brindadas por otros actores?

10. Sobre la labor del PNUD en el proyecto ¿Cuáles fueron los **aportes** o cambios positivos o negativos, intencionados o involuntarios, provocados por el **PNUD**?

11. Sobre la **relación con Cancillería** ¿cómo describiría la estrategia de comunicación y coordinación?



12. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en el cumplimiento de las metas?  
¿En qué medida **contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia**? ¿Qué actividades rectoras del Proyecto se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de **emergencia sanitaria**? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?
13. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo del diseño e implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?

---

**Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)**

**GUÍA DE PAUTAS-Entrevista**

**Nombre:** Juan Vernengo

**Rol/pertenencia institucional:** Coordinador de Adquisiciones del Proyecto- Dirección de Compras. MJyDDHH.

1. Por favor, describa ampliamente el **rol y/o funciones** que cumple en el marco del Proyecto (Momento del proyecto en el que se incorporan al equipo de trabajo).
2. ¿Ha formado parte de las **revisiones/reformulaciones del proyecto**?
3. Desde su rol ¿Cuáles reconoce como **beneficiarios/as directos/as e indirectos/as** del proyecto?
4. Por favor, mencionando las actividades críticas del proyecto donde más interviene con su rol ¿Cómo valoraría la experiencia de **ejecución del Proyecto** hasta el momento?  
¿Cómo valora los resultados alcanzados en cuanto a la mejora de los procesos de licitaciones/contrataciones/compras? ¿Cuentan con protocolos? ¿Cuáles?  
¿Cómo valora los sistemas de gestión que utilizan? ¿Cuáles son?
5. Considerando los **datos de indicadores y metas** previstas ¿Qué **logro de resultados previstos** para el período considerado reconoce? ¿Qué **dificultades** se encontraron a lo largo del proceso?  
Sobre los resultados ¿Qué **factores contribuyeron** positivamente y cuáles negativamente?  
Sobre **brechas de cumplimiento** ¿Cómo se evalúa la posibilidad de cumplir con los **resultados previstos hacia la finalización del Proyecto**? ¿Qué estrategias se han planteado para conseguirlos?  
¿Cuáles pueden ser **resultados no previstos, positivos y negativos**?
6. Desde su rol, considerando las 8 actividades críticas del Proyecto ¿Cómo se evalúa la **ejecución del presupuesto** del Proyecto?  
¿Qué **estrategias** se han dado para la gestión financiera y contable del mismo?



¿Qué **mecanismos** se han dado para la coordinación y realización de las compras y adquisiciones previstos en los planes y en los resultados esperados?

¿Cuáles criterios de **transparencia y rendición de cuentas** en la planificación de adquisiciones y redacción de pliegos licitatorios se han utilizado?

¿Qué mecanismos se adoptaron para favorecer/garantizar la **transparencia en la gestión de recursos**?

¿Se han implementado los criterios de **Compras Públicas Sostenibles**?

¿En qué medida el Proyecto contribuyó a la creación de **normas de compras** en base a estándares internacionales de transparencia, eficiencia y eficacia?

¿Cómo valora el desarrollo del **cronograma y cumplimiento de plazos** previstos para la ejecución del Proyecto en el Plan de Trabajo Plurianual?

Si se produjeron **demoras** ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se produjeron? ¿Cómo se resolvieron?

¿En qué medida cree que se ha realizado una **economía de los recursos** financieros y humanos?

¿Cuál ha sido la **asignación estratégica** de recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados?

7. ¿En qué medida son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?

¿Qué **factores** identifica **que pueden afectar y/o disminuir los beneficios** asociados a la implementación del Proyecto a lo largo del tiempo? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

Del conjunto de procedimientos respecto a las actividades críticas del Proyecto, ¿cuáles considera que poseen viabilidad para ser **replicadas a nivel federal o regional**? ¿tienen potencial de **escalabilidad**?

8. ¿Los **datos e información** que se generan en el marco del Proyecto son **suficientes y de calidad** para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia?

¿Tienen el nivel de **desagregación necesario por sexo** y por identidad de género sobre beneficiarias y beneficiarios en todos los registros?

9. El **sistema de indicadores** previsto, ¿permite hacer un monitoreo efectivo del Proyecto y medir sus logros? ¿**Arroja información suficiente** para medir los avances y logros? ¿**Hay indicadores para eliminar y/o agregar**? ¿Cuáles? ¿Cómo evalúa la **disponibilidad/accesibilidad** y el formato de los datos?

10. Respecto a su rol ¿Cómo ha sido la coordinación interna de las **distintas áreas del Ministerio**? ¿y la articulación con el **Servicio Penitenciario Bonaerense**?

Respecto a su rol ¿Qué **estrategias** se han dado para fortalecer la **coordinación institucional** con otras áreas del gobierno provincial? ¿Y con el Servicio Penitenciario Bonaerense en particular?

Respecto a su rol ¿Cómo ha sido la coordinación con **otros programas o políticas** nacionales y provinciales?



Respecto a su rol ¿Se han detectado hasta el momento **superposiciones** entre el Proyecto y los servicios o actuaciones brindadas por otros actores?

11. Respecto a su rol y sobre la labor del PNUD en el proyecto ¿Cuáles fueron los aportes o cambios positivos o negativos, intencionados o involuntarios, provocados por la **labor del PNUD**?
12. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en el cumplimiento de las metas?

---

### Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)

#### GUÍA DE PAUTAS-Entrevista

**Nombre:** Osvaldo Anselmino

**Rol/pertenencia institucional:** Coordinador Actividad N° 1. Dirección Provincial de Control de Gestión. MJyDDHH

1. Por favor, describa ampliamente su **rol o funciones** que cumple en la coordinación de la actividad N° 1 en el marco del Proyecto.
2. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución de la actividad** en el marco de la implementación del Proyecto hasta el momento?
3. ¿Tiene conocimiento sobre el **problema principal** que busca solucionar el proyecto? ¿Tuvo participación en la identificación del mismo?
4. ¿Cómo ha sido hasta el momento la **coordinación** con el MJDDHH?

¿Cómo son los mecanismos que utilizan para hacer operativa esa coordinación, cómo la valora o juzga, dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.

5. Sin profundizar en el detalle de las acciones que conforman la actividad, en términos generales ¿cómo evalúa los **resultados alcanzados** hasta el momento en su ejecución?

¿Se logró avanzar en el logro de los resultados previstos para el período considerado? ¿Qué dificultades se encontraron a lo largo del proceso? ¿Qué factores contribuyeron positivamente? ¿Es posible identificar resultados no previstos? ¿Se han identificado consecuencias negativas como resultado de las intervenciones realizadas?-

6. ¿Podría describir a qué denominan **zonas alimentarias** y cuáles son sus funciones? ¿Se aplicó el sistema de contratación para todas las cocinas de las unidades? ¿Qué número o porcentaje de zonas “conservan” el sistema anterior?

¿Cómo se compone el personal que trabaja en las diferentes cocinas de las unidades? % de personas civiles de la empresa contratista , % personas detenidas que trabajan



en las cocinas, % personal del SPB que trabajan en la elaboración, y distribución de los alimentos.

7. ¿Cómo evalúa los resultados alcanzados en cuanto a la mejora de los procesos de **licitación/contratación de alimentos**? (Acción 1)

El proceso de contratación realizado, ¿favoreció la efectiva desmonopolización y regionalización de la prestación del servicio?

¿Cómo se ha evaluado el resultado en términos de calidad alimentaria? ¿Se introdujo el enfoque de transparencia y rendición de cuentas en la planificación de las contrataciones y redacción de pliegos licitatorios? ¿Cuál fue la experiencia de la incorporación del sector académico?

8. ¿Se logró avanzar con la implementación de **talleres de formación laboral y capacitación**? ¿En qué medida y con qué destinatarios/as? ¿Cómo se valora esta experiencia? (Acción 2)

9. En cuanto al diseño de los **protocolos de provisión de alimentos** dentro de las Unidades Penitenciarias ¿cómo evalúa los resultados alcanzados? ¿En los mismos se contemplan recomendaciones y estándares internacionales? (Acción 3)

10. En relación a la necesidad detectada de una **herramienta/sistema de gestión** para el registro, documentación, certificación y seguimiento de los procesos, ¿se lograron avances para su desarrollo/adquisición? (Acción 4)

11. ¿Se ha logrado realizar un diagnóstico para introducir mejoras en relación a **unidades bajo modalidad a granel**? (Acción 5)

12. ¿Se lograron avances en cuanto al **equipamiento de las panaderías** existentes en las unidades penitenciarias para potenciar la dotación de medios de producción alimentaria? En caso de ser afirmativo, describir cuáles fueron los principales (Acción 6)

13. ¿Considera que el **presupuesto** asignado a la actividad fue suficiente para alcanzar los objetivos planteados?

14. ¿Tiene conocimiento acerca de la **ejecución del presupuesto** destinado a la actividad de promoción de un nuevo servicio alimentario para las PPL? ¿Cómo la valora o juzga?

¿Qué tipo de información utiliza para el seguimiento/monitoreo del mismo? ¿Se respetaron los plazos previstos? Si se produjeron demoras ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se ocasionaron?

15. ¿En qué medida se ha realizado un **uso económico de los recursos financieros y humanos**? ¿Se han asignado estratégicamente recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados?

16. ¿Cuentan con información estadística sobre el **número de beneficiarios/as directos/as** alcanzados a partir de la reforma de la provisión del servicio alimentario?



17. ¿El Proyecto contribuyó a la introducción de **políticas complementarias**? (por ejemplo, para la articulación con el sector privado, el pago del peculio a los/as internos/as, el fortalecimiento de las capacidades de gestión y seguimiento) ¿Cómo lo hizo y cuáles fueron esas políticas?
18. ¿Cómo juzga la **contribución** de los resultados y avances registrados en el marco del **Proyecto** al fortalecimiento del servicio alimentario del SPB?
19. ¿En qué grado son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?  
  
¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)  
  
En el contexto actual, ¿se considera que permanecerán disponibles los recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?
20. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en la implementación de la Actividad?  
  
¿Qué acciones dentro de la actividad que coordina se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de emergencia sanitaria? ¿En qué medida contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?
21. ¿Qué aspectos destacaría de la **contribución** realizada por **PNUD** en relación a esta actividad?
22. ¿Se han detectado **otras acciones/reformas** necesarias para fortalecer el servicio alimentario para las PPL?
23. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo de la implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?

---

**Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)**

**GUÍA DE PAUTAS-Entrevista**

**Nombre:** Martín Mendoza Zelis

**Rol/pertenencia institucional:** Coordinador Actividad N° 2. Dirección Provincial de Infraestructura Penitenciaria. MJyDDHH

1. Por favor, describa ampliamente su **rol o funciones** que cumple en la coordinación de la actividad N° 2 en el marco del Proyecto.



2. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución de la actividad** en el marco de la implementación del Proyecto hasta el momento?
3. ¿Tiene conocimiento sobre el **problema principal** que busca solucionar el proyecto?  
¿Tuvo participación en la identificación del mismo?
4. ¿Cómo ha sido hasta el momento la **coordinación** con el MJDDHH?  
  
¿Cómo son los mecanismos que utilizan para hacer operativa esa coordinación, cómo la valora o juzga, dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.
5. Sin profundizar en el detalle de las acciones que conforman la actividad, en términos generales ¿cómo evalúa los **resultados alcanzados** hasta el momento en su ejecución?  
  
¿Se logró avanzar en el logro de los resultados previstos para el período considerado? ¿Qué dificultades se encontraron a lo largo del proceso? ¿Qué factores contribuyeron positivamente? ¿Es posible identificar resultados no previstos? ¿Se han identificado consecuencias negativas como resultado de las intervenciones realizadas?
6. ¿Cómo y en qué medida se contribuyó al **Plan de Infraestructura Penitenciaria**? ¿Qué mejoras técnicas y administrativas se incorporaron en este marco? (Acción 2)
7. ¿Se logró avanzar en la **capacitación del personal** de MJyDDHH? ¿Qué temáticas se abordaron? ¿Cómo evalúa la experiencia hasta el momento?
8. Actualmente ¿se está llevando a cabo el **plan de seguimiento** previsto para esta actividad? En caso de ser afirmativo, cómo evalúa el proceso. (Acción 1)
9. ¿Se ha podido avanzar en la **planificación de nuevas intervenciones** en el ámbito del sistema provincial? En caso de ser afirmativo, cuáles han sido esos avances. (Acción 3)
10. ¿Considera que el **presupuesto** asignado a la actividad fue suficiente para alcanzar los objetivos planteados?
11. ¿Tiene conocimiento acerca de la **ejecución del presupuesto** destinado a la actividad de contribución al Plan de Infraestructura Penitenciaria? ¿Cómo la valora o juzga?  
  
¿Qué tipo de información utiliza para el seguimiento/monitoreo del mismo? ¿Se respetaron los plazos previstos? Si se produjeron demoras ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se ocasionaron?
12. ¿En qué medida se ha realizado un **uso económico de los recursos financieros y humanos**? ¿Se han asignado estratégicamente recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados?
13. ¿Cómo juzga la **contribución** de los resultados y avances registrados en el marco del **Proyecto** al avance de las obras del Plan de Infraestructura Penitenciaria?
14. ¿En qué grado son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?



¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

En el contexto actual, ¿se considera que permanecerán disponibles los recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?

15. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en la implementación de la actividad?

¿Qué acciones dentro de la actividad que coordina se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de emergencia sanitaria? ¿En qué medida contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?

16. ¿Qué aspectos destacaría de la **contribución** realizada por **PNUD** en relación a esta actividad?

17. ¿Se han detectado **otras acciones/reformas** necesarias para contribuir al desarrollo del Plan de Infraestructura Penitenciaria?

18. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo de la implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?

---

### Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)

#### GUÍA DE PAUTAS-Entrevista

**Nombre:** Dina Rossi

**Rol/pertenencia institucional:** Coordinadora Actividad N° 3. Dirección Provincial de Política y Gestión Penitenciaria. MJyDDHH

1. Por favor, describa ampliamente su **rol o funciones** que cumple en la coordinación de la actividad N° 3 en el marco del Proyecto.
2. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución de la actividad** en el marco de la implementación del Proyecto hasta el momento?
3. ¿Tiene conocimiento sobre el **problema principal** que busca solucionar el proyecto? ¿Tuvo participación en la identificación del mismo?
4. ¿Cómo ha sido hasta el momento la **coordinación** con el MJDDHH?

¿Cómo son los mecanismos que utilizan para hacer operativa esa coordinación, cómo la valora o juzga, dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.

5. Sin profundizar en el detalle de las acciones que conforman la actividad, en términos generales ¿cómo evalúa los **resultados alcanzados** hasta el momento en su ejecución?

¿Se logró avanzar en el logro de los resultados previstos para el período considerado? ¿Qué dificultades se encontraron a lo largo del proceso? ¿Qué factores contribuyeron positivamente? ¿Es posible identificar resultados no previstos? ¿Se han identificado consecuencias negativas como resultado de las intervenciones realizadas?

6. ¿Qué **programas específicos de prevención de conflictividades** se han implementado? ¿Qué alcance se logró en relación a los establecimientos penitenciarios? (Acción 1)

¿Han encontrado articulación con otros actores y/o partes interesadas en el Proyecto?

¿Se logró avanzar en la sistematización de la experiencia en los Comité de prevención y resolución de conflictos? Si la respuesta es positiva, ¿se encuentra disponible?

7. ¿Qué **reformas normativas** previstas se lograron hasta el momento? ¿Encontraron obstáculos para promover dichas reformas? En caso de respuesta afirmativa, ¿de qué tipo? (Acción 2)

¿Se pudo avanzar en la reforma de la estructura orgánica del SPB? ¿En qué medida?

8. ¿Cómo juzga el desempeño actual de los **equipos técnicos criminológicos**? Las acciones previstas por el Proyecto, ¿están logrando incidencia al respecto? ¿De qué manera? (Acción 3)

9. En cuanto a la **reforma educativa** del personal penitenciario ¿A través de qué medidas y en qué porcentaje se avanzó? ¿Cómo fue la articulación con la UNLP?" (Acción 4)

10. ¿Se han instrumentado planes de capacitación al personal? ¿En qué materias? ¿Cómo se describiría el apoyo del PNUD para llevar adelante este proceso?

11. ¿Se ha logrado avanzar en la realización de **controles, auditorías y fiscalizaciones** de programas educativos y laborales? (Acción 5)

12. En relación a la **promoción de actividades comunitarias** para las PPL ¿se ha podido avanzar en la profundización de alianzas estratégicas con instituciones educativas, científicas y culturales? (Acción 6).

13. ¿Considera que el **presupuesto** asignado a la actividad fue suficiente para alcanzar los objetivos planteados?

14. ¿Tiene conocimiento acerca de la **ejecución del presupuesto** destinado a la actividad de consolidación de un enfoque integral para la asistencia y el tratamiento de las PPL? ¿Cómo la valora o juzga?



¿Qué tipo de información utiliza para el seguimiento/monitoreo del mismo? ¿Se respetaron los plazos previstos? Si se produjeron demoras ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se ocasionaron?

15. ¿En qué medida se ha realizado un **uso económico de los recursos financieros y humanos**? ¿Se han asignado estratégicamente recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados?

16. ¿Cómo juzga la **contribución** de los resultados y avances registrados en el marco del **Proyecto** a la consolidación de un enfoque integral para la asistencia y el tratamiento de las PPL?

17. ¿En qué grado son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?

¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

En el contexto actual, ¿se considera que permanecerán disponibles los recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?

18. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en la implementación de la actividad?

¿Qué acciones dentro de la actividad que coordina se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de emergencia sanitaria? ¿En qué medida contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?

19. ¿Qué aspectos destacaría de la **contribución** realizada por **PNUD** en relación a esta actividad?

20. ¿Se han detectado **otras acciones/reformas** necesarias para consolidar un enfoque integral para la asistencia y el tratamiento de las PPL?

21. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo de la implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?

---

## Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)

### GUÍA DE PAUTAS-Entrevista

**Nombres:** Rocío Rossi, Diego Rao

**Rol/pertenencia institucional:** Referente Actividad N° 4.  
Patronato de Liberados Bonaerense. MJyDDHH.



Coordinador Actividad N° 4. Subsecretaría de Política Penitenciaria. MJyDDHH.

1. Por favor, describa ampliamente su **rol o funciones** que cumple en la coordinación de la actividad N° 4 en el marco del Proyecto.
2. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución de la actividad** en el marco de la implementación del Proyecto hasta el momento?
3. ¿Tiene conocimiento sobre el **problema principal** que busca solucionar el proyecto?  
¿Tuvo participación en la identificación del mismo?
4. ¿Cómo ha sido hasta el momento la **coordinación** con el MJDDHH?

¿Cómo son los mecanismos que utilizan para hacer operativa esa coordinación, como la valora o juzga, dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.

5. Sin profundizar en el detalle de las acciones que conforman la actividad, en términos generales ¿Qué avances pueden registrarse en el marco de la instrumentación del **Programa “Más Trabajo, Menos reincidencia”**? ¿Qué significancia tuvo el Proyecto para la instrumentación de este Programa?

¿Cómo evalúa los resultados alcanzados hasta el momento? ¿Se logró avanzar en el logro de los resultados previstos para el período considerado? ¿Qué dificultades se encontraron a lo largo del proceso? ¿Qué factores contribuyeron positivamente? ¿Es posible identificar resultados no previstos? ¿Se han identificado consecuencias negativas como resultado de las intervenciones realizadas?

6. ¿Cómo fue el proceso de realización de los **diagnósticos** previstos para esta actividad? ¿En qué medida contribuyeron a la instrumentación del programa “Más trabajo, menos reincidencia”? (Acciones 1 y 2)

¿Qué estrategias o medidas específicas se han adoptado para fortalecer los vínculos familiares de las PPL?

7. ¿Qué medidas específicas en materia de **derecho a la educación y formación laboral** se promovieron entre las PPL? (Acción 3)

¿Se tuvo en cuenta el insumo aportado por los diagnósticos previstos en las acciones del Proyecto?

8. ¿Qué grado de avance tiene la implementación de los **polos industriales** en las unidades penitenciarias previstas? (Acción 4)

9. ¿En qué medida el proyecto ha contribuido en el fortalecimiento del rol del **PLB como articulador territorial**? ¿Se identifican dispositivos que permiten la revinculación entre el Estado y las personas que concluyen los programas de reinserción? (Acción 5)



10. ¿Se ha logrado la **complementariedad con la Actividad N° 1** del Proyecto? ¿Cómo ha sido ese proceso? (Acción 6)
11. ¿Cómo evalúa o juzga el proceso de colaboración institucional por medio del cuál se desarrollan los **proyectos productivos**? ¿En qué medida ha contribuido el proyecto en la realización de esta acción?(Acción 7)
12. ¿Qué grado de avance tiene la incorporación de las **madres en contexto de encierro domiciliario** en las acciones de formación y autoempleo? (Acción 8)
13. ¿Considera que el **presupuesto** asignado a la actividad fue suficiente para alcanzar los objetivos planteados?
14. ¿Tiene conocimiento acerca de la **ejecución del presupuesto** destinado a la actividad de fortalecimiento del Programa “Más Trabajo, Menos reincidencia”? ¿Cómo la valora o juzga?

¿Qué tipo de información utiliza para el seguimiento/monitoreo del mismo? ¿Se respetaron los plazos previstos? Si se produjeron demoras ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se ocasionaron?
15. ¿En qué medida se ha realizado un **uso económico de los recursos financieros y humanos**? ¿Se han asignado estratégicamente recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados?
16. ¿Cómo juzga la **contribución** de los resultados y avances registrados en el marco del **Proyecto** a la reducción, continua y sostenida de la reincidencia de los liberados del sistema penitenciario provincial?
17. ¿En qué grado son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?

¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

En el contexto actual, ¿se considera que permanecerán disponibles los recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?
18. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en la implementación de la actividad?

¿Qué acciones dentro de la actividad que coordina se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de emergencia sanitaria? ¿En qué medida contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?
19. ¿Qué aspectos destacaría de la **contribución** realizada por **PNUD** en relación a esta actividad?



20. ¿Se han detectado **otras acciones/reformas** necesarias para fortalecer y avanzar en el Programa “Más trabajo menos reincidencia”?
21. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo de la implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?

---

**Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio  
Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires”**

**GUÍA DE PAUTAS-Entrevista**

**Nombre:** Juan Pablo Stagnaro

**Rol/pertenencia institucional:** Coordinador Actividad N°5. Dirección Provincial de Salud Penitenciaria. MJDDHH

1. Por favor, describa ampliamente su **rol o funciones** que cumple en la coordinación de la actividad N° 5 en el marco del Proyecto.
2. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución de la actividad** en el marco de la implementación del Proyecto hasta el momento?
3. ¿Tiene conocimiento sobre el **problema principal** que busca solucionar el proyecto?  
¿Tuvo participación en la identificación del mismo?
4. ¿Cómo ha sido hasta el momento la **coordinación** con el MJDDHH?  
  
¿Cómo son los mecanismos que utilizan para hacer operativa esa coordinación? ¿Cómo la valora o juzga? ¿Cuáles han sido las dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.?
5. Sin profundizar en el detalle de las acciones que conforman la actividad, en términos generales ¿cómo evalúan los **resultados alcanzados** hasta el momento en su ejecución?  
  
¿Se logró avanzar en el logro de los resultados previstos para el período considerado? ¿Qué dificultades se encontraron a lo largo del proceso? ¿Qué factores contribuyeron positivamente? ¿Es posible identificar resultados no previstos? ¿Se han identificado consecuencias negativas como resultado de las intervenciones realizadas?
6. ¿Qué grado de avance se ha alcanzado en relación a la creación y puesta en marcha del “**Plan de salud en contexto de encierro**”? ¿se ha logrado reglamentar? (acción 1)
7. ¿Se logró concretar las **reformas normativas** necesarias/previstas para el cambio de la estructura del sistema provincial de Salud Penitenciaria (decretos 950/05, 2386/10 y 1308/14)? (acción 2)



8. ¿En qué medida la **adquisición de insumos y de equipamiento médico** realizada permitió fortalecer los centros de asistencia sanitaria/regiones sanitarias? ¿Qué proporción de los mismos recibió / fue alcanzada / fue beneficiada por estas adquisiciones? (acción 3)
9. ¿En qué medida se ha logrado avanzar en las mejoras en el **Hospital Penitenciario** (Unidad 22 Lisandro Olmos)? (acción 3)
10. ¿Qué grado de avance se ha alcanzado en relación al desarrollo e implementación de **herramientas informáticas** para gestionar la información sobre internos y el seguimiento de datos de salud? (acción 3)
11. ¿En qué medida el Proyecto está contribuyendo a **fortalecer la provisión de servicios de salud a las PPL**? ¿En qué medida ha contribuido el Proyecto al avance de la **reforma del sistema de salud penitenciario**?
12. ¿Considera que el **presupuesto** asignado a la actividad fue suficiente para alcanzar los objetivos planteados?
13. ¿Tiene conocimiento acerca de la **ejecución del presupuesto** destinado a la actividad de reforma del sistema del sistema de salud penitenciaria? ¿Cómo la valora o juzga?  

¿Qué tipo de información utiliza para el seguimiento/monitoreo del mismo? ¿Se respetaron los plazos previstos? Si se produjeron demoras ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se ocasionaron?
14. ¿En qué medida se ha realizado un **uso económico de los recursos** financieros y humanos? ¿Se han asignado estratégicamente recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados?
15. ¿Se han contemplado criterios de **transparencia y rendición de cuentas** en la planificación de adquisiciones y redacción de pliegos licitatorios?
16. ¿En qué grado son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?  

¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

En el contexto actual, ¿se considera que permanecerán disponibles los recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?

¿Qué mecanismos se han previsto/estipulado para lograr la sostenibilidad de la provisión de insumos, equipamientos y medicamentos necesarios?



17. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en la implementación de la actividad?

¿Qué acciones dentro de la actividad que coordina se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de emergencia sanitaria? ¿En qué medida contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?

18. ¿Qué aspectos destacaría de la **contribución realizada por PNUD** en relación a esta actividad?

19. ¿Se han detectado otras **acciones/reformas** necesarias para fortalecer la provisión de servicios de salud a las PPL?

20. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo de la implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?

---

### Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires”

#### GUÍA DE PAUTAS-Entrevista

**Nombres:** Débora Fortini, Gustavo Ponce

**Rol/pertenencia institucional:** Coordinación Actividad N°6. Dirección Provincial de Informática y Comunicaciones. MJDDHH

1. Por favor, describa ampliamente su **rol o funciones** que cumple en la coordinación de la actividad N° 6 en el marco del Proyecto.

2. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución de la actividad** en el marco de la implementación del Proyecto hasta el momento?

3. ¿Tiene conocimiento sobre el **problema principal** que busca solucionar el proyecto?  
¿Tuvo participación en la identificación del mismo?

4. ¿Cómo ha sido hasta el momento la **coordinación** con el MJDDHH?

¿Cómo son los mecanismos que utilizan para hacer operativa esa coordinación? ¿Cómo la valora o juzga? ¿Cuáles han sido las dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.?

5. Sin profundizar en el detalle de las acciones que conforman la actividad, en términos generales, ¿cómo evalúan los **resultados alcanzados** hasta el momento en su ejecución?

¿Se logró avanzar en el logro de los resultados previstos para el período considerado?  
¿Qué dificultades se encontraron a lo largo del proceso? ¿Qué factores contribuyeron



positivamente? ¿Es posible identificar resultados no previstos? ¿Se han identificado consecuencias negativas como resultado de las intervenciones realizadas?

6. ¿En qué medida el Proyecto promovió que se introdujeran mejoras en las **infraestructuras digitales**? (acción 1)
7. ¿Cómo contribuyeron las adquisiciones del **Centro de procesamiento de datos y la adquisición de equipos** en la modernización de la gestión interna? (acción 1)
8. ¿De qué manera se avanzó en el **fortalecimiento de las capacidades** de gestión y seguimiento? ¿Se diseñan de manera explícita reformas de modernización de la gestión? (acción 2)
9. ¿Qué grado de avance tiene la implementación de la **Plataforma educativa** para el desarrollo de habilidades y competencias de PPL? (acción 2?)
10. ¿Cómo se evalúan los avances en relación a la **conectividad** del SPB? (acción 3)
11. ¿Cómo ha sido la **articulación** con las demás actividades del proyecto?
12. ¿A quiénes reconoce como **beneficiarios/as directos/as** de esta actividad?
13. ¿Considera que el **presupuesto** asignado a la actividad fue suficiente para alcanzar los objetivos planteados?
14. ¿Tiene conocimiento acerca de la **ejecución del presupuesto** destinado a la actividad de modernización de la gestión interna? ¿Cómo la valora o juzga?  
  
¿Qué tipo de información utiliza para el seguimiento/monitoreo del mismo? ¿Se respetaron los plazos previstos? Si se produjeron demoras ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se ocasionaron?
15. ¿En qué medida se ha realizado un **uso económico de los recursos** financieros y humanos? ¿Se han asignado estratégicamente recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados?
16. ¿Se han contemplado criterios de **transparencia y rendición de cuentas** en la planificación de adquisiciones y redacción de pliegos licitatorios?
17. ¿En qué grado son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?

¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

En el contexto actual, ¿se considera que permanecerán disponibles los recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?



18. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en la implementación de la actividad?

¿Qué acciones dentro de la actividad que coordina se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de emergencia sanitaria? ¿En qué medida contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?

19. ¿Qué aspectos destacaría de la **contribución realizada por PNUD** en relación a esta actividad?

20. ¿Se han detectado otras **acciones/reformas** necesarias para la modernización de la gestión interna?

21. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo de la implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?

---

### Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires”

#### GUÍA DE PAUTAS-Entrevista

**Nombre:** Daiana Vanesa Luvotti

**Rol/pertenencia institucional:** Coordinadora Actividad N°7. Dirección Provincial Técnica y Jurídica. MJDDHH

1. Por favor, describa ampliamente su **rol o funciones** que cumple en la coordinación de la actividad N° 7 en el marco del Proyecto.

2. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución de la actividad** en el marco de la implementación del Proyecto hasta el momento?

3. ¿Tiene conocimiento sobre el **problema principal** que busca solucionar el proyecto? ¿Tuvo participación en la identificación del mismo?

4. ¿Cómo ha sido hasta el momento la **coordinación** con el MJDDHH?

¿Cómo son los mecanismos que utilizan para hacer operativa esa coordinación? ¿Cómo la valora o juzga? ¿Cuáles han sido las dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.?

5. Sin profundizar en el detalle de las acciones realizadas, en términos generales, ¿cómo evalúan los **resultados alcanzados** hasta el momento en su ejecución?

¿Se logró avanzar en el logro de los resultados previstos para el período considerado? ¿Qué dificultades se encontraron a lo largo del proceso? ¿Qué factores contribuyeron positivamente? ¿Es posible identificar resultados no previstos? ¿Se han identificado consecuencias negativas como resultado de las intervenciones realizadas?



6. ¿En qué medida el Proyecto contribuyó a la **creación de normas de compras** en base a estándares internacionales de transparencia, eficiencia y eficacia? (Acción única)
7. Las **guías del proceso de compras** y las **capacitaciones**, ¿se han elaborado en consonancia con lo establecido en la materia por la Convención Interamericana contra la Corrupción y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción? (Acción única)
8. ¿En qué medida el Proyecto ha logrado dejar instaladas las **capacidades** en el personal de contrataciones del Ministerio? (Acción única)
9. ¿Se han implementado criterios de **Compras Públicas Sostenibles**? (Acción única)
10. Con la **implementación del Proyecto**, ¿se logró la elaboración de propuestas de mejora del marco regulatorio vigente en materia de seguridad y políticas asegurativas? ¿Qué grado de avance se ha alcanzado en cuanto a la promoción y puesta en marcha de las mejoras? (Acción única)
11. ¿Considera que el **presupuesto** asignado a la actividad fue suficiente para alcanzar los objetivos planteados?
12. ¿Tiene conocimiento acerca de la **ejecución del presupuesto** destinado a redefinir y perfeccionar los regímenes de contrataciones? ¿Cómo la valora o juzga?  
  
¿Qué tipo de información utiliza para el seguimiento/monitoreo del mismo? ¿Se respetaron los plazos previstos? Si se produjeron demoras ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se ocasionaron?
13. ¿En qué medida se ha realizado un **uso económico de los recursos** financieros y humanos? ¿Se han asignado estratégicamente recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados?
14. ¿En qué grado son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?  
  
¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)  
  
En el contexto actual, ¿se considera que permanecerán disponibles los recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?
15. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en la implementación de la actividad?  
  
¿Qué acciones dentro de la actividad que coordina se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de emergencia sanitaria? ¿En qué medida contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?
16. ¿Qué aspectos destacaría de la **contribución realizada por PNUD** en relación a esta actividad?
17. ¿Se han detectado **otras acciones/reformas** necesarias para redefinir y perfeccionar los regímenes de contrataciones?

18. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo de la implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?

---

**Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires”**

**GUÍA DE PAUTAS-Entrevista**

**Nombre:** Andrea Tachella, Sebastián Brusa

**Rol/pertenencia institucional:** Consultora integrante de la Unidad Ejecutora. Actividad N° 8 Responsable de Monitoreo. PNUD.

1. Por favor, describa ampliamente su **rol o funciones** que cumple en la coordinación de la actividad N° 8 en el marco del Proyecto.
2. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución de la actividad** en el marco de la implementación del Proyecto hasta el momento?
3. ¿Tiene conocimiento sobre el **problema principal** que busca solucionar el proyecto? ¿Tuvo participación en la identificación del mismo?
4. ¿Cómo ha sido hasta el momento la **coordinación** con el MJDDHH?  
  
¿Cómo son los mecanismos que utilizan para hacer operativa esa coordinación? ¿Cómo la valora o juzga? ¿Cuáles han sido las dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.?
5. Sin profundizar en el detalle de las acciones que conforman la actividad, en términos generales ¿cómo evalúan los **resultados alcanzados** hasta el momento en su ejecución?  
  
¿Se logró avanzar en el logro de los resultados previstos para el período considerado? ¿Qué dificultades se encontraron a lo largo del proceso? ¿Qué factores contribuyeron positivamente? ¿Es posible identificar resultados no previstos? ¿Se han identificado consecuencias negativas como resultado de las intervenciones realizadas?
6. ¿Cómo fue el proceso de conformación de la **Comisión de Género institucional** y el equipo técnico de la comisión? ¿Quiénes participaron? (acción 1)
7. ¿Considera que la **formulación** original del Proyecto tuvo presente una **perspectiva de género**? En caso de respuesta afirmativa, ¿la misma es transversal a todas las actividades del Proyecto? ¿Se encuentran disponibles la **línea de base y el diagnóstico** institucional de género? (acción 2)
8. ¿Cómo evalúa o juzga el diseño del **Plan de Acción de Mejora**? ¿En qué medida se corresponde con el diagnóstico realizado? (acción 3)



9. ¿Qué **políticas de igualdad de género y diversidad sexual** se promueven actualmente?  
¿A través de qué mecanismos se llevan adelante? (acción 4)
10. ¿Qué grado de avance se identifica en relación a la **obtención del Sello de Igualdad de Género** en las Instituciones públicas?
11. ¿Considera que el **presupuesto** asignado a la actividad fue suficiente para alcanzar los objetivos planteados?
12. ¿Tiene conocimiento acerca de la **ejecución del presupuesto** destinado a la implementación del Programa Sello de Igualdad de Género en Instituciones Públicas? ¿Cómo la valora o juzga?  

¿Qué tipo de información utiliza para el seguimiento/monitoreo del mismo? ¿Se respetaron los plazos previstos? Si se produjeron demoras ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se ocasionaron?
13. ¿En qué medida la **distribución de recursos del Proyecto** fue realizada teniendo en cuenta los principios de equidad respecto a las poblaciones en situación de vulnerabilidad (mujeres; LGBTINB; migrantes, refugiadas y refugiados, personas con discapacidad; pueblos originarios)?
14. ¿En qué grado son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?  

¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

En el contexto actual, ¿se considera que permanecerán disponibles los recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?
15. ¿Qué aspectos destacaría de la **contribución realizada por PNUD** en relación a esta actividad?
16. ¿Se han detectado otras **acciones/reformas** necesarias para fortalecer la implementación del Programa Sello de Igualdad de Género?
17. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo de la implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?

---

**Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)**

**GUÍA DE PAUTAS - Entrevista**

**Nombres:**

**Rol/pertenencia institucional:** Beneficiarios/as Programa FormAR



1. Les pedimos que por favor nos cuenten (de manera individual) cuánto hace que participan del programa FormAR y cómo llegaron al mismo.
2. ¿Qué hacen dentro del programa? ¿En qué consiste su proyecto?
3. ¿Cómo llegaron a formular ese proyecto? ¿Tuvieron asistencia? ¿Ustedes lo propusieron o tuvieron que elegir entre distintas opciones?
4. Durante la ejecución del proyecto, ¿tienen acompañamiento o seguimiento? En caso afirmativo ¿quién les hace ese acompañamiento o seguimiento? ¿Cómo lo valoran?
5. ¿Qué ha significado para ustedes participar en el programa? ¿Cómo ha sido su experiencia participando del programa? ¿Cómo lo valoran?
6. ¿Tuvieron alguna instancia de formación o capacitación antes de empezar a participar del programa (antes o después de egresar del sistema)? En caso afirmativo ¿Qué les aportó esa experiencia? ¿Cómo la valoran?
7. ¿Les parece que hayan cosas que debieran modificarse para mejorar el funcionamiento del programa?
8. En el marco del proyecto que estamos analizando, sabemos que se ha dado un cambio en el sistema de alimentación en gran cantidad de las unidades penitenciarias de la provincia. ¿Ustedes llegaron a ver ese cambio?
9. En caso afirmativo ¿cómo era la alimentación antes de ese cambio? ¿Qué se modificó? ¿Qué les parece el nuevo sistema?
10. ¿Participaron de los Comités de Prevención de Conflictos? En caso afirmativo ¿qué les pareció esa experiencia? ¿para qué les sirvió?

---

**Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires” (Marzo 2021-Marzo 2023)**

**GUÍA DE PAUTAS-Entrevista**

**Nombres:** Xavier Areses

**Rol/pertenencia institucional:** Jefatura del Servicio Penitenciario Bonaerense. MJyDDHH

1. ¿Cuáles son las **prioridades estratégicas** definidas por la gestión actual del **Sistema Penitenciario de la Provincia de BA**? ¿En qué medida el diseño del Proyecto se corresponde con estas directrices y ha contribuido con sus resultados?
2. ¿Cuál ha sido su **rol o función** en relación al diseño y/o implementación del Proyecto?



3. ¿Quiénes han sido, en su opinión, **los beneficiarios/as** directos/as de las actividades llevadas adelante en el marco del Proyecto?
4. El Proyecto, sus objetivos y actividades rectoras ¿guardan relación con las **necesidades de los beneficiarios/as** directos/as?
5. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución del Proyecto** hasta el momento? ¿Se logró avanzar en el **logro de los resultados** previstos para el período considerado? ¿Qué **dificultades** se encontraron a lo largo del proceso?

¿Qué **factores contribuyeron** positivamente y cuáles **obstaculizaron** o demoraron el logros de los productos?

En caso de existencia de **brechas de cumplimiento** ¿Cómo se evalúa la posibilidad de cumplir con **los resultados** previstos hacia la finalización del Proyecto? ¿Qué estrategias se han planteado para conseguirlos?

¿Es posible identificar **resultados no previstos**?

¿Se han identificado **consecuencias negativas** como resultado de las intervenciones realizadas?

6. Puntualmente en relación a la actividad de fortalecimiento del servicio alimentario del SPB ¿cómo evalúa los **resultados alcanzados** hasta el momento? ¿Qué **dificultades** se encontraron a lo largo del proceso?

¿Cómo evalúa los resultados alcanzados en cuanto a la mejora de los procesos de licitación/contratación de alimentos?

¿Se logró avanzar con la implementación de talleres de formación laboral y capacitación? ¿En qué medida y con qué destinatarios/as? ¿Cómo se valora esta experiencia?

En cuanto al diseño de los protocolos de provisión de alimentos dentro de las Unidades Penitenciarias ¿cómo evalúa los resultados alcanzados?

¿Se ha logrado realizar un diagnóstico para introducir mejoras en relación a unidades bajo modalidad a granel?

¿Se lograron avances en cuanto al equipamiento existente en las unidades penitenciarias para potenciar la dotación de medios de producción alimentaria?

7. ¿Se han detectado **otras acciones/reformas** necesarias para fortalecer el servicio alimentario para las PPL?
8. ¿Cuentan con información estadística sobre el **número de beneficiarios/as directos/as** alcanzados a partir de la reforma de la provisión del servicio alimentario?
9. ¿Cómo evalúa los **resultados alcanzados** hasta el momento en relación a las acciones previstas para la contribución al **Plan de Infraestructura Penitenciaria**?

¿Qué mejoras técnicas y administrativas se incorporaron en este marco?

¿Se logró avanzar en la capacitación del personal de MJyDDHH? ¿Qué temáticas se abordaron?

10. ¿Cómo ha sido hasta el momento la **coordinación** con las distintas áreas del Ministerio y partes involucradas en el Proyecto?



¿Cómo son los **mecanismos** que utilizan para hacer operativa esa coordinación?, dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.

11. ¿Cómo ha sido hasta el momento la **coordinación** con el PNUD? ¿Cuáles fueron los aportes o cambios positivos o negativos, intencionados o involuntarios, provocados por la **labor del PNUD**?
12. ¿Se considera que el Proyecto, en su conjunto, tiene potencial de **escalabilidad**? En caso afirmativo, ¿cuáles consideraría que son los potenciales ámbitos para ello?
13. Del conjunto de actividades rectoras del Proyecto, ¿cuál o cuáles considera que poseen viabilidad para ser **replicadas** a nivel federal o regional?
14. ¿En qué medida son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?

¿Se han logrado identificar los **factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios** asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

En el contexto actual, ¿se considera que permanecerán disponibles los **recursos económicos** y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?

¿Se ha incorporado una estrategia de **comunicación** interna y externa del Proyecto?

15. ¿Cómo influyó la **Pandemia de COVID-19** en el cumplimiento de las metas?

¿En qué medida contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia? ¿Qué actividades rectoras del Proyecto se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de **emergencia sanitaria**? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?

16. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo del diseño e implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?

---

## Evaluación de Medio Término del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires”

### GUÍA DE PAUTAS-Entrevista

**Nombre:** Juan Negri

**Rol/pertenencia institucional:** Referente Actividad N° 6. Dirección de sistemas SPB. MJYDDHH

1. ¿Qué **función** cumple la Dirección de Sistemas (SPB) en el marco del Proyecto “Transformación del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires”?



2. Por favor describa ampliamente su **rol o funciones** que cumple en el marco del Proyecto y particularmente con respecto a la actividad N° 6.
3. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución de la actividad** en el marco de la implementación del Proyecto hasta el momento?
4. ¿Podría describir los **avances concretados** en relación a las acciones previstas para la modernización de procesos de gestión interna del SPB? ¿Y de la Dirección Provincial de Salud Penitenciaria?  

¿Qué factores contribuyeron y cuáles obstaculizaron y/o demoraron el logro de las acciones propuestas? (desarrollo interno de aplicaciones, adquisición de equipamientos, etc)
5. ¿Cómo se evalúan los avances en relación a la **conectividad** del SPB?
6. ¿En qué medida el Proyecto promovió que se introdujeran mejoras en las **infraestructuras digitales**?
7. ¿Cómo ha sido la **articulación** con las demás partes interesadas del proyecto?
8. ¿En qué grado son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?  

¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)

En el contexto actual, ¿se considera que permanecerán disponibles los recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?
9. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en la implementación del Proyecto?  

¿Qué actividades rectoras del Proyecto se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de emergencia sanitaria? ¿En qué medida contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?
10. ¿Qué aspectos destacaría de la **contribución realizada por PNUD** en relación a esta actividad?
11. ¿Se han detectado **otras acciones/reformas** necesarias para la modernización de los procesos de gestión interna del SPB?
12. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo de la implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?



**Nombre:** Nicolás Vigliarolo

**Rol/pertenencia institucional:** Consultor integrante de la Unidad Ejecutora. Actividad N° 1.

1. Por favor, describa ampliamente su **rol o funciones** que cumple en el marco del Proyecto y particularmente con respecto a la actividad N° 1?
2. ¿Cómo ha sido la experiencia de **ejecución de la actividad** en el marco de la implementación del Proyecto hasta el momento?
3. ¿Cómo ha sido hasta el momento la **coordinación** con el MJDDHH?  
  
¿Cómo son los mecanismos que utilizan para hacer operativa esa coordinación, cómo la valora o juzga, dificultades principales, factores que condicionan y/o favorecen la relación, etc.
4. Sin profundizar en el detalle de las acciones que conforman la actividad, en términos generales ¿cómo evalúa los **resultados alcanzados** hasta el momento en su ejecución?  
  
¿Se logró avanzar en el logro de los resultados previstos para el período considerado?  
¿Qué dificultades se encontraron a lo largo del proceso? ¿Qué factores contribuyeron positivamente? ¿Es posible identificar resultados no previstos?  
  
¿Se han identificado consecuencias negativas como resultado de las intervenciones realizadas?
5. ¿Podría describir a qué denominan **zonas alimentarias** y cuáles son sus funciones? ¿Se aplicó el sistema de contratación para todas las cocinas de las unidades? ¿Qué número o porcentaje de zonas “conservan” el sistema anterior?  
  
¿Cómo se compone el personal que trabaja en las diferentes cocinas de las unidades?  
% de personas civiles de la empresa contratista , % personas detenidas que trabajan en las cocinas, % personal del SPB que trabajan en la elaboración, y distribución de los alimentos.
6. ¿Cómo evalúa los resultados alcanzados en cuanto a la mejora de los procesos de **licitación/contratación de alimentos**? (Acción 1)  
  
El proceso de contratación realizado, ¿favoreció la efectiva desmonopolización y regionalización de la prestación del servicio?  
  
¿Cómo se ha evaluado el resultado en términos de calidad alimentaria? ¿Se introdujo el enfoque de transparencia y rendición de cuentas en la planificación de las contrataciones y redacción de pliegos licitatorios? ¿Cuál fue la experiencia de la incorporación del sector académico?
7. En cuanto al diseño de los **protocolos de provisión de alimentos** dentro de las Unidades Penitenciarias ¿cómo evalúa los resultados alcanzados? ¿En los mismos se contemplan recomendaciones y estándares internacionales? (Acción 3)



8. En relación a la necesidad detectada de una **herramienta/sistema de gestión** para el registro, documentación, certificación y seguimiento de los procesos, ¿se lograron avances para su desarrollo/adquisición? (Acción 4)
9. ¿Se ha logrado realizar un diagnóstico para introducir mejoras en relación a **unidades bajo modalidad a granel**? (Acción 5)
10. ¿Se lograron avances en cuanto al **equipamiento de las panaderías** existentes en las unidades penitenciarias para potenciar la dotación de medios de producción alimentaria? En caso de ser afirmativo, describir cuáles fueron los principales (Acción 6)
11. ¿Considera que el **presupuesto** asignado a la actividad fue suficiente para alcanzar los objetivos planteados?
12. ¿Tiene conocimiento acerca de la **ejecución del presupuesto** destinado a la actividad de promoción de un nuevo servicio alimentario para las PPL? ¿Cómo la valora o juzga?  
  
¿Qué tipo de información utiliza para el seguimiento/monitoreo del mismo? ¿Se respetaron los plazos previstos? Si se produjeron demoras ¿a qué se debieron? ¿Qué consecuencias se ocasionaron?
13. ¿En qué medida se ha realizado un **uso económico de los recursos financieros y humanos**? ¿Se han asignado estratégicamente recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) para lograr resultados?
14. ¿Cuentan con información estadística sobre el **número de beneficiarios/as directos/as** alcanzados a partir de la reforma de la provisión del servicio alimentario?
15. ¿El Proyecto contribuyó a la introducción de **políticas complementarias**? (por ejemplo, para la articulación con el sector privado, el pago del peculio a los/as internos/as, el fortalecimiento de las capacidades de gestión y seguimiento) ¿Cómo lo hizo y cuáles fueron esas políticas?
16. ¿Cómo juzga la **contribución** de los resultados y avances registrados en el marco del **Proyecto** al fortalecimiento del servicio alimentario del SPB?
17. ¿En qué grado son **sostenibles** los resultados alcanzados por el Proyecto?  
  
¿Se han logrado identificar los factores que pueden afectar y/o disminuir los beneficios asociados a la implementación del Proyecto? (contextuales, institucionales, sectoriales, gestión, económicos, etc.)  
  
En el contexto actual, ¿se considera que permanecerán disponibles los recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el Proyecto hasta el momento?



18. ¿Cómo influyó la **Pandemia** de COVID-19 en la implementación de la Actividad?

¿Qué acciones dentro de la actividad que coordina se vieron más afectadas en su desarrollo como resultado del contexto de emergencia sanitaria? ¿En qué medida contribuyó el Proyecto en la respuesta a la pandemia? ¿Se pueden identificar los grupos más afectados durante la pandemia?

19. ¿Qué aspectos destacaría de la **contribución** realizada por **PNUD** en relación a esta actividad?

20. ¿Se han detectado **otras acciones/reformas** necesarias para fortalecer el servicio alimentario para las PPL?

21. En caso de ser posible, por favor describa **buenas prácticas o lecciones aprendidas** a lo largo de la implementación del Proyecto. ¿Se han detectado oportunidades de mejora?

---