

---

EVALUACIÓN FINAL  
INDEPENDIENTE DEL PROYECTO

“FORTALECIMIENTO DEL  
PROGRAMA DE LABORES DE  
UTILIDAD PÚBLICA EN EL SISTEMA  
PENITENCIARIO DE LA CIUDAD DE  
MÉXICO”, TAMBIÉN DENOMINADO  
“DE VUELTA A LA COMUNIDAD”

MEXAC1

MAYO, 2023



**UNODC**

United Nations Office on Drugs and Crime

Este Informe de Evaluación Independiente fue preparado por un equipo evaluador compuesto por Alejandro Tuirán (Experto en Evaluación y especialista) y María Sirvent Bravo (Experta Sustantiva en temas penitenciarios). La Sección de Evaluación Independiente (IES, por sus siglas en inglés) de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, por sus siglas en inglés) proporciona herramientas normativas, lineamientos y plantillas que deben ser utilizados en el proceso de evaluación.

La Sección de Evaluación Independiente de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito puede ser contactada en:

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito  
Viena International Centre  
P.O. Box 500  
1400 Viena, Austria  
Teléfono: (+43-1) 26060-0  
Correo electrónico: [unodc-ies@un.org](mailto:unodc-ies@un.org)  
Sitio web: [www.unodc.org/evaluation](http://www.unodc.org/evaluation)

### Descargos de responsabilidad

Las evaluaciones independientes de los proyectos son programadas y gestionadas por la coordinación de los proyectos y realizadas por evaluadores/as independientes externos. La función de la Sección de Evaluación Independiente (IES) en relación con las evaluaciones independientes de proyecto consiste en garantizar la calidad, supervisar y prestar apoyo a lo largo de todo el proceso de evaluación, pero IES no participa directamente ni realiza las evaluaciones independientes de los proyectos. Sin embargo, es responsabilidad de IES contribuir al compromiso del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) de profesionalizar las labores de evaluación y promover una cultura de la evaluación en UNODC con fines de rendición de cuentas, aprendizaje y mejora continuas.

Las opiniones expresadas en este Informe de Evaluación Independiente pertenecen al Equipo Evaluador y no representan las opiniones de UNODC ni las de ninguna de las instituciones de los Estados Miembros mencionados en el Informe. Los errores y omisiones son responsabilidad del Equipo Evaluador.

Todos los hallazgos y recomendaciones, así como la respuesta de la administración, se refieren únicamente al proyecto de UNODC que se está evaluando y no se dirigen en modo alguno a los Estados Miembros, a los socios implementadores o a otras entidades que hayan participado en este proyecto.

© Naciones Unidas, mayo de 2023. Todos los derechos reservados en todo el mundo.

Las denominaciones empleadas y la presentación de los datos en esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión ni juicio por parte de la Secretaría de las Naciones Unidas en relación con el estatus legal de ningún país, territorio, ciudad o área, o de sus autoridades, o en lo que respecta a la delimitación de sus fronteras o límites.

Esta publicación no ha sido editada formalmente.

CONTENIDO .....	iii
SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	v
RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN .....	vi
EXECUTIVE SUMMARY .....	viii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
ANTECEDENTES Y CONTEXTO .....	1
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN .....	3
LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN .....	5
II. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN .....	6
PERTINENCIA .....	6
COHERENCIA .....	8
EFICACIA .....	10
EFICIENCIA .....	15
IMPACTO .....	17
SOSTENIBILIDAD .....	18
DERECHOS HUMANOS, IGUALDAD DE GÉNERO, INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y NO DEJAR A NADIE ATRÁS .....	19
III. CONCLUSIONES .....	21
IV. RECOMENDACIONES .....	22
V. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS .....	26
LECCIONES APRENDIDAS .....	26
BUENAS PRÁCTICAS .....	26
ANEXO I. TÉRMINOS DE REFERENCIA .....	26
ANEXO II. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO Y GUÍAS DE ENTREVISTAS .....	37
ANEXO III. LISTA DE DOCUMENTOS DEL ESTUDIO DE GABINETE .....	71
ANEXO IV. CONTRAPARTES CONTACTADAS DURANTE LA EVALUACIÓN .....	74
ANEXO V. CERTIFICACIONES DE LAS CAPACITACIONES .....	75
ANEXO VI. ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE PROGRAMA DE LABORES DE UTILIDAD PÚBLICA CON LOS ODS Y CON LAS ESTRATEGIA UNODC 2021-2025 .....	76
ANEXO VII. ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE PROGRAMA DE LABORES DE UTILIDAD PÚBLICA CON EL PLAN GENERAL DE DESARROLLO DE LA CDMX 2019-2024 .....	81
ANEXO VIII. ESTIMACIÓN DE LA PPL POR RANGO DE SENTENCIA DEL CENSO NACIONAL DE SISTEMAS PENITENCIARIOS ESTATALES, 2022 .....	82
ANEXO IX: MODIFICACIÓN A LOS COMPONENTES .....	83
ANEXO X. EVALUACIÓN A LA COORDINACIÓN DEL PROYECTO .....	90

EVALUACIÓN FINAL INDEPENDIENTE DEL PROYECTO: FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE LABORES DE UTILIDAD PÚBLICA EN EL SISTEMA PENITENCIARIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO”, TAMBIÉN DENOMINADO “DE VUELTA A LA COMUNIDAD (MEXAC1)”

ANEXO XI. ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO DEL PROYECTO (GRUPO A, B Y C) .....	91
ANEXO XII. PPL POR DURACIÓN DE LA SENTENCIA Y REINCIDENCIA EN LA CDMX.....	93
ANEXO XIII: REFERENCIA BIOGRÁFICA.....	98

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

Sigla o abreviatura	Nombre completo/denominación	Sigla o abreviatura	Nombre completo/denominación
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE	Poder Judicial	Poder Judicial de la CDMX
CDMX	Ciudad de México	PPL	Personas Privadas de la Libertad de 18 años y más en los centros penitenciarios
CNSIPEE	Censo Nacional de Sistemas Penitenciarios Estatales	PRL	Personas que Recuperan la Libertad después de estar en un centro penitenciario
CONOCER	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales	PRODOC	Marco del documento del proyecto
CNDH	Comisión Nacional de Derechos Humanos	LNPE	Ley Nacional de Ejecución Penal
ENEL	Empresa multinacional italiana ENEL que opera en el mercado de las energías renovables (donante del proyecto)	LGBTIQ+	Personas Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgénero, Travesti, Transexual y Queer o Questioning
ENPOL	Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad	Lineamientos de operación	Lineamientos de Operación Actividades de Pública Utilidad para Ciudad de México.
El Proyecto	Proyecto: “Fortalecimiento del Programa de Labores de Utilidad Pública en el Sistema Penitenciario de la Ciudad de México”, también denominado MEXAC1 “De Vuelta a la Comunidad”.	SSC	Secretaría de Seguridad Ciudadana del Gobierno de la Ciudad de México
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía	SSP	Subsecretaría del Sistema Penitenciario del Gobierno de la Ciudad de México
IMJUVE	Instituto Mexicano de la Juventud	SEDEMA	Secretaría del Medio Ambiente del Gobierno de la Ciudad de México
IRS	Instituto de Reinserción Social del Gobierno de la Ciudad de México	UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF -sigla en inglés)
Manual del Programa	Manual del Programa de Actividades de Utilidad Pública “De Vuelta a la Comunidad”.	UNODC	Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC -sigla en inglés)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	UNODC-México	Representación de la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC -sigla en inglés) en México
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible	UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (por su acrónimo en inglés)
ONU	Organización de las Naciones Unidas	USD	Dólares de los Estados Unidos de América.

# RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN

Recomendaciones <sup>1</sup>	Respuesta de la administración
<p><b>1. Monitoreo e investigación:</b> Se recomienda que, en proyectos similares o aplicables al país, las áreas encargadas de la coordinación de los proyectos de la oficina de UNODC en México tengan una mejor y más estrecha coordinación con la contraparte nacional, en el que la coordinación del proyecto en UNODC-México tenga un papel más activo en la sistematización y análisis de la información, así como contar con un sistema de información de las PPL en los centros penitenciarios, las personas beneficiarias del proyecto y seguimiento a las PRL.</p> <p><i>Se recomienda al Grupo Asesor de Monitoreo e Investigación (GAMI) de la UNODC-México para que emprendan estas acciones a más tardar en diciembre de 2023.</i></p>	Aceptada
<p><b>2. Requisitos de beneficiarios/as y seguimiento:</b> En caso de dar continuidad con una segunda fase, se recomienda aumentar la cobertura del proyecto, por lo que se sugiere a la coordinación del proyecto en UNODC-México que realice una revisión de los Lineamientos de Operación y el Manual del Programa, y que le haga una propuesta a la contraparte nacional, con el propósito de realizar un análisis de los actuales requisitos referentes al perfil de las PPL que se solicitan para ser beneficiarios/as (grupo A y B), y que respondan al contexto y a la realidad que existe en el sistema penitenciario de la CDMX, así como incorporar un grupo C que son los de mayor sentencia en años de duración.</p> <p><i>Se recomienda que el Programa de Prevención del Delito y Justicia y al Grupo Asesor de Género y DDHH de la UNODC-México y haga la propuesta a la contraparte nacional a más tardar en el mes de marzo de 2024.</i></p>	Aceptada
<p><b>3. Alianzas:</b> Se sugiere que el área de alianzas de UNODC México consolide nuevos aliados, socios estratégicos y donantes para adicionar otras capacitaciones laborales (autoempleo, electricidad, plomería y la extensión de los cursos de inclusión financiera para los hombres) conforme a las necesidades de las PPL; cursos culturales (teatro, pintura, lectura, literatura, escultura, poesía y música); acciones de reinserción social como son búsqueda de empleo con los socios estratégicos (como el Consejo Coordinador Empresarial que está en vías de tener un alianza con el proyecto) para las PRL, respaldo psicológico y trabajo social con las familias con el fin de hacer más sostenible el proyecto.</p> <p><i>Se recomienda que el equipo de Alianzas y Movilización de Recursos de UNODC-México para que emprendan estas acciones a más tardar en junio de 2024.</i></p>	Aceptada
<p><b>4. Capacitaciones:</b> En caso de dar continuidad con una segunda fase, se propone a la coordinación del proyecto realizar un rediseño de las capacitaciones, conforme al perfil de las PPL, a sus intereses, necesidades y a la oferta del mercado laboral; de igual manera que las actividades tengan seguimiento y se realicen de forma más frecuente (incluyendo el mantenimiento de los equipos de trabajo). Además, se sugiere que se analice aumentar el número de actividades de externalización para las PPL, cumpliendo</p>	Aceptada

<sup>1</sup> Esta es sólo una breve sinopsis de la recomendación; para consultar la recomendación completa, favor de consultar el capítulo correspondiente en el cuerpo central del Informe.

Recomendaciones <sup>1</sup>	Respuesta de la administración
<p>con los requisitos (grupo A) debido a que, en las entrevistas semiestructuradas a las PPL, señalan el impacto positivo en su comportamiento y dignidad humana.</p> <p><i>Se recomienda que el Programa de Prevención del Delito y Justicia de la UNODC-México haga la propuesta a la contraparte nacional a más tardar en junio de 2024.</i></p>	
<p>5. <b>Estrategia de comunicación integral interna y externa:</b> Se recomienda al área de comunicación diseñar e implementar una estrategia de comunicación al exterior para continuar con la campaña de difusión y sensibilización del sector privado y la sociedad en general, con información veraz que permita incluir más socios estratégicos y avanzar hacia la eliminación del estigma de las PPL, lo que a su vez posibilita que el tema permanezca dentro de la agenda pública.</p> <p><i>Se recomienda que el Equipo de Comunicación de la UNODC-México realice estas acciones a más tardar en junio de 2024.</i></p>	Aceptada
<p>6. <b>Realizar gestiones con la secretaría de educación pública y la secretaría del trabajo previsión social para poder certificar todas las capacitaciones:</b> En una segunda fase del proyecto o en proyectos similares donde se requiera la capacitación y certificación de competencias laborales, realizar gestiones con la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) del gobierno federal para poder certificar todas las capacitaciones y que tengan reconocimiento en el tema de las competencias laborales.</p> <p><i>Se recomienda que el equipo de Alianzas y Movilización de Recursos de UNODC-México realice las acciones a más tardar en diciembre de 2023.</i></p>	Aceptada

## INTRODUCTION

### PROJECT DESCRIPTION AND OBJECTIVES

The Project "Strengthening of the Public Utility Work Program in the Prison System of Mexico City" (MEXAC1), also called "Back to the Community" coordinated by the UNODC Office in Mexico, is a model of labour intervention for the social reintegration of people in prisons in Mexico City (CDMX), which are administered by the Government of Mexico City through its Secretariat of Citizen Security (SSC, acronym in Spanish), in close coordination with the Judicial Branch of Mexico City. This project was inspired by the Italian Program "Mi riscatto per il futuro", adapting some of its components to the context and needs of the beneficiaries of the penitentiary centres of CDMX, national regulations, international instruments, as well as previous national and international experiences in the field of penitentiary work.

Moreover, the main objective of the MEXAC1 Project "Back to the Community" is to contribute to the process of social reintegration and crime prevention, as well as to reduce criminal recidivism in CDMX and decrease the levels of social vulnerability of PPLs (Persons Deprived of Liberty) by increasing their employability once they are released from prison.

According to the activity and financial reports, the project began operations on January 1, 2020, and ends on May 31, 2023, with a total budget of \$703,400 USD, which comes from the company ENEL Mexico and the Government of the Mexico City, through the SSC.

### PURPOSE, SCOPE, AND METHODOLOGY OF THE EVALUATION

The final evaluation will consider the criteria established by the Development Assistance Committee (DAC) of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), according to the Terms of Reference of the final evaluation, which are relevance, coherence, efficiency, effectiveness, impact, sustainability and considering the way in which human rights aspects and inclusion of vulnerable groups (cross-cutting criteria) have been incorporated into the project and will focus on the measurement of results, both expected and unexpected. In addition, this evaluation will identify areas of opportunity, best practices learned during project development to obtain recommendations based on the findings and will be an input to review the relevance of developing a proposal to continue the project in a second stage in the country.

In addition, it is important to note that the scope of the evaluation is mainly addressed to the national counterpart, donors, strategic allies and partners and the project coordination (UNODC-Mexico). Likewise, the geographical coverage area is the penitentiary centres of CDMX, and the time period covered by the evaluation is from January 1, 2020, to March 31, 2023.

The evaluation is based on a mixed-method approach, drawing on the strengths of both quantitative (online surveys and in-person survey) and qualitative methods (semi-structured interviews, relevant storytelling, and direct observation), which allows for exploring diverse perspectives related to the evaluation questions presented in the Terms of Reference.

The evaluation team is composed of Alejandro Tuiran, with more than 25 years of experience in the matter, expert in public policy, mainly in design, process, impact and results evaluations of programs and projects; and by Maria Sirvent, who has 20 years of experience in the defense of human rights of vulnerable groups and 15 years of experience in the strengthening of the prison system in Mexico, in work related to the population in these contexts of confinement and their families and has specialized in preventive monitoring in detention centres.

## MAIN FINDINGS FOR EACH EVALUATION CRITERION

### RELEVANCE

The evaluation team's analysis confirms that there is scientific evidence to affirm that programs implementing job and vocational training in prisons have a high probability of reducing recidivism and improving social reinsertion. However, the project does not measure results, for this purpose it is necessary to follow up on the PRLs (persons who regained their freedom after being in a penitentiary center) and analyze how much the project contributes to reducing the number of people re-entering prisons. This can be improved through the support and advice of the project coordinator to the national counterpart. Another finding is that the PPLs interviewed mentioned that the training courses helped them acquire and develop knowledge, skills, and aptitudes to carry out a productive activity, and they are optimistic that they will increase their job opportunities when released, even though; they could have been consulted about their job interests.

### CONSISTENCY

The "Back to the Community" Project complies with national and international standards (regulatory and technical) regarding the right of PPLs to receive job training, technical and vocational training, as well as the teaching of knowledge, skills and abilities, non-discrimination and paid public utility work. In addition, there is an alignment of the Project objectives with the SDGs and the UNODC Strategy 2021-2025, the CDMX General Development Plan, the mission, vision and objectives of the donor and strategic partners.

### EFFICIENCY

The factors that contributed to the partial fulfilment of the objectives focused on the alliances with the Judicial Branch of CDMX (review of cases of PPLs that could be beneficiaries, outsourcing activities and paid public utility work) and the private sector (project financing and equipment with such funds), the delivery of courses and practical application activities, quality training and the attractiveness of job training and the perception of good performance by the UNODC coordination. On the other hand, among the difficulties encountered by the project in the three years of operation are the low coverage of PPLs, which could have been higher, but for which the requirements and profile established in the guidelines and manual (group A and B) sometimes served as limitations; as well as an opportunity for improvement in inter-institutional coordination and in the systematization of information on project beneficiaries, PPLs in prisons and PRLs.

### EFFICIENCY

The analysis of expenses shows that the project's largest expense item was personnel-related expenses (staff), which accounted for 39.5% of the total budget. A review of the reports and activity reports showed that operating expenses accounted for 8.6% of the total project budget, a significant portion of which was used to pay for CONOCER certifications (recognition of labour competencies of the Ministry of Education).

### IMPACT

There is a general perception that the project has had a positive impact on the beneficiaries, in that it has helped them acquire and develop sufficient knowledge, skills and aptitudes to carry out a productive activity, and that the project has increased employment opportunities for the beneficiaries. In the semi-structured interviews and surveys, there is consensus that the project contributed to decreasing the probability of prison recidivism.

It should be noted that regarding the project's contribution to crime prevention, in Thematic Area 5<sup>2</sup> and target 16.a<sup>3</sup> for crime prevention through actions focused on reducing recidivism and improving the social reintegration of PRLs, there is not enough statistical evidence to indicate that the project is reducing prison re-entries; although it is worth mentioning that none of the beneficiaries who have graduated from the

---

<sup>2</sup> United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). UNODC Strategy 2021-2025. Available at: [https://www.unodc.org/res/strategy/full-strategy\\_html/full-strategy-ES.pdf](https://www.unodc.org/res/strategy/full-strategy_html/full-strategy-ES.pdf)

<sup>3</sup> United Nations. Sustainable Development Goals. Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

training and who have carried out outsourcing activities have reoffended; however, in the three years of the project there have been very few graduates due to the limited and low coverage.

## SUSTAINABILITY

The project was appropriated by the authorities of the penitentiary system of CDMX, as evidenced by the publication of the Operational Guidelines in the Official Gazette of CDMX, as well as the Manual of the Public Utility Activities Program, which makes its implementation possible and can be replicated in other states of the country and Latin American nations. In addition, the appropriation of the project by the private initiative was achieved through the awareness of the problem of recidivism and the social responsibility of private companies in the issue of social reintegration, the visits to prisons, the experience, capabilities, technical skills, and transparency in the use of resources by UNODC, as well as the leadership to convene the different strategic partners in the tasks of the project. In addition, ownership is evidenced by the approval of the private initiative for the continuity of the training work within the prisons, which confirms the expressed interest of the strategic partners to continue participating in a second phase of the project.

## HUMAN RIGHTS, GENDER EQUALITY, INCLUSION OF PERSONS WITH DISABILITIES AND LEAVING NO ONE BEHIND

The review of internal documents shows that, from the design of the project and the conceptual framework, as well as the content of the Program Manual, national and international human rights standards are incorporated. Likewise, the justification of the Operating Guidelines reflects this perspective, although the documents reviewed indicate that training design could be improved, as well as the implementation of specific actions to ensure the participation of people belonging to different vulnerable groups.

## MAIN CONCLUSIONS

The "Back to the Community" Project meets national and international standards and responds to the need to strengthen social reintegration programs and to generate favourable conditions so that PRLs have more and better opportunities to enter the labour market. In addition, strategic alliances have been achieved with diverse actors and aligned with the objectives of each of them (national counterpart, donor and partners); it has published resources (Operating Guidelines and Program Manual) that add to the sustainability and replicability of the program and, in an unprecedented way, considers the procedure of outsourcing activities, which generates great benefits for the PPLs, including the promotion of de-stigmatization and the expansion of their job opportunities.

Thus, the project is on the right track; however, it is still in the process of growing since there are still some identified areas of opportunity that have a direct impact on the optimal fulfilment of its main objective and on having better final results.

## MAIN RECOMMENDATIONS

Based on the analysis, reviews of internal documents and the results of the interviews and surveys, six recommendations were made:

1. **Monitoring and research:** Better coordination with the national counterpart is required, in which UNODC-Mexico has a more active role in the systematization of information, as well as having an information system of the PPLs and beneficiaries of the project.
2. **Beneficiary requirements:** It is recommended for UNODC-Mexico to review the Operating Guidelines and the Program Manual, and to propose to the national counterpart, in order to analyse the current requirements regarding the profile of the PPLs requested to be beneficiaries (group A and B), and that they respond to the context and the reality that exists in the penitentiary system of the CDMX, as well as to incorporate a group C, which is those with the longest sentence in years.
3. **Partnerships:** It is recommended that the partnership area of UNODC-Mexico consolidates new allies, strategic partners and donors to add other job training (self-employment, electricity, plumbing and

the extension of financial inclusion courses for men) according to the needs of the PPLs; cultural courses (theatre, painting, reading, literature, sculpture, poetry and music); social reintegration actions such as job search with strategic partners (such as the Consejo Coordinador Empresarial, in English, Business Coordinating Council, which is in the process of partnering with the project) for the PRLs, psychological support and social work with the families in order to make the project more sustainable.

4. **Training redesign and follow-up:** In the event of continuing with a second phase, it is proposed to the project coordination to redesign the training, according to the profile of the PPLs, their interests, needs and the supply of the labour market; likewise, the activities should have follow-up and be carried out more frequently (including the maintenance of work teams). In addition, it is suggested that an increase in the number of outsourcing activities for PPLs be analysed, complying with the requirements (group A) because, in the semi-structured interviews with PPLs, they point out the positive impact on their behaviour and human dignity.
5. **Communication strategy:** It is recommended that the communication area of UNODC-Mexico designs and implements an external communication strategy to continue with the dissemination and awareness campaign in the private sector and society in general, with accurate information that will allow the inclusion of more strategic partners and progress towards the elimination of the stigma of PPLs, which in turn allows the issue to remain on the public agenda.
6. **Training certification:** In the second phase of the project or in similar projects where training and certification of labour competencies are required, it is recommended to make arrangements with the Ministry of Public Education (SEP, acronym in Spanish) and the Ministry of Labour and Social Welfare (STPS, acronym in Spanish) of the federal government to certify all training and have it recognized in the area of labour competencies.

## MAIN LESSONS LEARNED AND BEST PRACTICES

There is a need for a national contextual, statistical, and regulatory diagnosis that, together with an analysis of the profile and context of the beneficiary population, will make it possible to propose a program based on conditions that are more accurate and in line with the reality in which it is intended to have an impact. To this end, it is necessary to have an information system that includes the collection and systematization of data, with adequate inter-institutional coordination between the different agencies and relevant entities in the field, and finally, the need to involve other actors such as civil society organizations and academia in the project.

Among the good practices that were identified are: outsourcing activities, which resulted in a great benefit for the PPLs, such as maintaining contact with the outside, which has a positive impact on their human dignity; cooperation with the Judiciary, the formation of strategic alliances, mainly with the private initiative, encouraging their participation and awareness on issues of deprivation of liberty, contributing to the destigmatization and expansion of job opportunities for the beneficiaries; the adaptability of the program to the needs of other social and legal contexts (with a previous diagnosis), and the existence of the Program Manual and Operating Guidelines published in the “Gaceta Oficial” (which is the official gazette of the government of Mexico City, where it publishes executive orders, decrees and operating guidelines), which favours its replicability in other states and Latin American countries, since they describe the procedures to follow in different stages of the program and the form of operation.

## INTRODUCCIÓN

### DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y OBJETIVOS

El proyecto “Fortalecimiento del Programa de Labores de Utilidad Pública en el Sistema Penitenciario de la Ciudad de México” (MEXAC1), también denominado “De Vuelta a la Comunidad” coordinado por la Oficina de UNODC en México, es un modelo de intervención laboral para la reinserción social de las personas de los centros penitenciarios en la CDMX, y que se encuentran administrados por el Gobierno de la CDMX a través de la SSC, en estrecha coordinación con el Poder Judicial de la CDMX. Este proyecto se tomó como inspiración del programa italiano “*Mi riscatto per il futuro*”, adaptando algunos de sus componentes al contexto y necesidades de las personas beneficiarias de los centros penitenciarios de la CDMX, la normativa nacional, instrumentos internacionales, así como experiencias previas nacionales e internacionales en materia de trabajo penitenciario.

En este sentido, el proyecto MEXAC1 “De Vuelta a la Comunidad” tiene como objetivo principal contribuir al proceso de reinserción social y prevención del delito, así como a reducir la reincidencia delictiva en la CDMX y disminuir los niveles de vulnerabilidad social de las PPL incrementando sus posibilidades de empleabilidad una vez que obtengan su libertad.

De acuerdo con los informes de actividades y financieros, el proyecto inició operaciones el 1 de enero de 2020 y concluye el 31 de mayo de 2023, con un presupuesto total de \$703,400 USD, que provienen de la empresa ENEL México y del Gobierno de la CDMX, a través de la Secretaría de Seguridad Ciudadana.

### PROPÓSITO, ALCANCE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

En la evaluación final se contemplan los criterios establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), conforme a los Términos de Referencia de la evaluación final, que son los de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y considerando la forma en que se han incorporado los aspectos de los derechos humanos e inclusión de grupos vulnerables (criterios transversales) al proyecto y se enfocará en la medición de resultados, tanto los esperados como los no esperados. Además, esta evaluación permitirá identificar las áreas de oportunidad, las mejores prácticas aprendidas durante el desarrollo del proyecto para obtener recomendaciones basadas en los hallazgos y será un insumo para revisar la pertinencia del desarrollo de una propuesta para darle continuidad al proyecto en una segunda etapa en el país. Asimismo, se evaluará la viabilidad de incorporar e implementar el proyecto en otras regiones del país.

Es importante señalar que el alcance de la evaluación tiene como principales destinatarios a la contraparte nacional, los donantes, los aliados y socios estratégicos y la coordinación del proyecto (UNODC-México). Asimismo, el área de cobertura geográfica son los centros penitenciarios de la CDMX, y el periodo de tiempo contemplado en la evaluación abarca del 1 de enero de 2020 al 31 de marzo de 2023.

La evaluación se basa en un enfoque de método mixto, en el que se aprovechan los puntos fuertes de los métodos cualitativos (encuestas en línea) y cuantitativos (entrevistas semiestructuradas, relato de historias relevantes y observación directa), lo que permite explorar diversas perspectivas y descubrir las relaciones que existen entre las intrincadas capas de multifacéticas relacionadas con las preguntas de investigación, en este caso, las preguntas de evaluación que se presentan en los Términos de Referencia.

El equipo evaluador está compuesto por Alejandro Tuirán, con más de 25 años de experiencia en la materia, experto en política pública, principalmente en evaluaciones de diseño, procesos, impacto y de resultados de programas y proyectos. Además, se cuenta con María Sirvent, que tiene 20 años de experiencia en el trabajo

de la defensa de los derechos humanos de grupos en situación de vulnerabilidad y 15 años de experiencia en el fortalecimiento del sistema penitenciario en México, en trabajos relacionados con la población en estos contextos de reclusión y sus familias, y se ha especializado en el monitoreo preventivo en los centros de detención.

## HALLAZGOS PRINCIPALES POR CADA CRITERIO DE EVALUACIÓN

### **PERTINENCIA**

El análisis del equipo evaluador confirma que hay evidencia científica para afirmar que los programas que implementan una formación laboral y profesional en los centros penitenciarios tienen amplias probabilidades de reducir la reincidencia y mejorar la reinserción social. Sin embargo, el proyecto no mide resultados finales, para ello se requiere darle seguimiento a las PRL para analizar cuánto el proyecto contribuye en la disminución de los reingresos de las personas a los centros penitenciarios, tarea que se puede mejorar mediante el apoyo y asesoría de la de la coordinación del proyecto a la contraparte nacional. Otro de los hallazgos se relaciona a que las PPL entrevistadas mencionan que los cursos de capacitación impartidos les ayudaron a adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes para realizar una actividad productiva, y son optimistas al afirmar que incrementará sus oportunidades laborales cuando recuperen su libertad, empero, podrían haber sido consultadas sobre sus intereses laborales.

### **COHERENCIA**

El Proyecto “De Vuelta a la Comunidad” cumple con estándares nacionales e internacionales (normativos y técnicos) en lo referente al derecho de las PPL de recibir capacitación y formación laboral, instrucción técnica y profesional, así como con la enseñanza de conocimientos, destrezas y habilidades, la no discriminación y los trabajos de utilidad pública remunerados. Además, existe alineación de los objetivos del Proyecto con los ODS y Estrategia UNODC 2021-2025, el Plan General de Desarrollo de la CDMX, la misión, visión y objetivos del donante y los socios estratégicos.

### **EFICACIA**

Los factores que contribuyeron al cumplimiento parcial de los objetivos se centraron en las alianzas con el Poder Judicial de la CDMX (revisión de casos de PPL que pudieran ser beneficiarios/as, actividades de externalización y las labores de utilidad pública remunerada) y el sector privado (financiamiento del proyecto y equipamiento con dichos fondos), la impartición de cursos y las actividades de aplicación práctica), las capacitaciones de calidad y lo atractivo de las formaciones laborales y la percepción del buen desempeño que realiza la coordinación de UNODC. En cambio, dentro de las dificultades que tuvo el proyecto en los tres años de operación se encuentran: la baja cobertura de PPL que podría haber sido mayor, pero los requisitos y el perfil establecido en los lineamientos y manual (grupo A y B) en ocasiones fungieron como limitantes; la oportunidad de mejora en la coordinación interinstitucional y en la sistematización de la información de los y las beneficiarias del proyecto, de las PPL en los centros penitenciarios y de las PRL.

### **EFICIENCIA**

El análisis de los gastos muestra que el rubro de mayor importe del proyecto fueron los relacionados con el personal (staff), que llegaron al 39.5% respecto al total del presupuesto. En la revisión de los informes de actividades, se observó que los gastos operativos representaron 8.6% del total del presupuesto del proyecto, una parte importante de este rubro se dirigió al pago a las certificaciones CONOCER (reconocimiento de competencias laborales de la secretaría de educación).

### **IMPACTO**

Existe una percepción generalizada de que el proyecto genera impactos positivos en las y los beneficiarios, en lo referente a que ha ayudado a adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes suficientes para realizar una actividad productiva; además de que el proyecto aumentó las oportunidades laborales de las y los beneficiarios. También, en las entrevistas semiestructuradas y encuestas se tiene consenso de que el proyecto contribuyó a disminuir las probabilidades de reincidencia penitenciaria.

Cabe resaltar que en cuanto a la contribución del proyecto a la prevención del delito, en la Esfera Temática 5<sup>4</sup> y la meta 16.a<sup>5</sup> para la prevención del delito mediante acciones que éste realiza enfocadas a la reducción de la reincidencia y mejorar la reinserción social de las PRL, no hay suficiente evidencia estadística para señalar que el proyecto está disminuyendo los reingresos al centro penitenciario; aunque es importante mencionar que ninguno de las y los beneficiarios que han egresado de las capacitaciones y que han realizado actividades de externalización han vuelto a reincidir; no obstante, en los tres años del proyecto han sido muy pocos los y las egresadas por la limitada y baja cobertura.

## **SOSTENIBILIDAD**

Existió una apropiación del proyecto por parte de las autoridades del sistema penitenciario de la CDMX, lo cual se puede comprobar con la publicación de los Lineamientos Operativos en la Gaceta Oficial de la CDMX, así como del Manual del Programa de Actividades de Utilidad Pública, que permiten que sea posible su implementación y que se pueda replicar en otras entidades federativas del país y naciones de América Latina. Además, se logró la apropiación del proyecto por parte de la iniciativa privada mediante la sensibilización del problema de la reincidencia y la responsabilidad social de las empresas privadas en el tema de la reinserción social, las visitas a los centros penitenciarios, la experiencia, las capacidades, las competencias técnicas y la transparencia en el uso de los recursos por parte de la UNODC, así como el liderazgo para convocar a los diferentes socios estratégicos en las tareas del proyecto. Además, la apropiación se comprueba mediante la aprobación de la iniciativa privada para la continuidad de los trabajos de capacitación dentro de los centros penitenciarios, lo que confirma el interés expreso por parte de los socios estratégicos de seguir participando en una segunda etapa del proyecto.

## **DERECHOS HUMANOS, IGUALDAD DE GÉNERO, INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y NO DEJAR A NADIE ATRÁS**

En la revisión de los documentos internos se observa que, desde el diseño del proyecto y el marco conceptual, así como el contenido del Manual del Programa, se incorporan estándares nacionales e internacionales de derechos humanos. Asimismo, la justificación de los Lineamientos de Operación refleja esta perspectiva, aunque de los documentos revisados se señala que las capacitaciones podrían tener un mejor diseño, lo mismo con la realización de acciones específicas para garantizar la participación de personas pertenecientes a distintos grupos vulnerables.

## **CONCLUSIONES PRINCIPALES**

El Proyecto “De Vuelta a la Comunidad” es un proyecto que cumple con los estándares nacionales e internacionales y responde a la necesidad de fortalecer los programas de reinserción social y de poder generar condiciones favorables para que las PRL tengan mayores y mejores oportunidades al incorporarse en el mercado de trabajo. Además, se han logrado alianzas estratégicas con actores diversos y que se alinearon a los objetivos de cada uno de ellos (contraparte nacional, donante y socios); cuenta con recursos publicados (Lineamientos de Operación y Manual del Programa) que suman a la sostenibilidad y replicabilidad del programa y, de forma inédita, considera el procedimiento de actividades de externalización, lo que genera grandes beneficios para las PPL, entre ellos la promoción de la desestigmatización y la ampliación de sus oportunidades laborales.

De este modo, se considera que el proyecto va por buen camino, pero aún está en proceso de crecimiento, ya que persisten algunas áreas de oportunidad identificadas que impactan directamente en el óptimo cumplimiento de su objetivo central y en tener mejores resultados finales.

---

<sup>4</sup> Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). Estrategia UNODC 2021-2025. Disponible en: [https://www.unodc.org/res/strategy/full-strategy\\_html/full-strategy-ES.pdf](https://www.unodc.org/res/strategy/full-strategy_html/full-strategy-ES.pdf)

<sup>5</sup> Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

## RECOMENDACIONES PRINCIPALES<sup>6</sup>

Derivado del análisis, las revisiones de los documentos internos y de los resultados de las entrevistas y encuestas, se realizan seis recomendaciones:

1. Se requiere una mejor coordinación con la contraparte nacional, en el que UNODC-México tenga un papel más activo en la sistematización de la información, así como contar con un sistema de información de las PPL y los beneficiarios/as del proyecto.
2. Aumentar la cobertura del proyecto para una segunda fase, por lo que se recomienda a UNODC-México realizar una revisión de los Lineamientos de Operación y el Manual del Programa, y que hagan una propuesta a la contraparte nacional, con el propósito realizar un análisis de los actuales requisitos referentes al perfil de las PPL que se solicitan para ser beneficiarios/as (grupo A y B), y que respondan al contexto y a la realidad que existe en el sistema penitenciario de la CDMX, así como incorporar un grupo C que son los de mayor sentencia en años.
3. Se sugiere que el área de alianzas de UNODC-México consolide nuevos aliados, socios estratégicos y donantes para adicionar otras capacitaciones laborales (autoempleo, electricidad, plomería y la extensión de los cursos de inclusión financiera para los hombres) conforme a las necesidades de las PPL; cursos culturales (teatro, pintura, lectura, literatura, escultura, poesía y música); acciones de reinserción social como son búsqueda de empleo con los socios estratégicos (como el Consejo Coordinador Empresarial que está en vías de tener un alianza con el proyecto) para las PPL, respaldo psicológico y trabajo social con las familias con el fin de hacer más sostenible el proyecto.
4. En caso de dar continuidad con una segunda fase, se propone a la coordinación del proyecto realizar un rediseño de las capacitaciones, conforme al perfil de las PPL, a sus intereses, necesidades y a la oferta del mercado laboral; de igual manera que las actividades tengan seguimiento y se realicen de forma más frecuente (incluyendo el mantenimiento de los equipos de trabajo). Además, se sugiere que se analice aumentar el número de actividades de externalización para las PPL, cumpliendo con los requisitos (grupo A) debido a que, en las entrevistas semiestructuradas a las PPL, señalan el impacto positivo en su comportamiento y dignidad humana.
5. Se recomienda al área de comunicación diseñar e implementar una estrategia de comunicación al exterior para continuar con la campaña de difusión y sensibilización del sector privado y la sociedad en general, con información veraz que permita incluir más socios estratégicos y avanzar hacia la eliminación del estigma de las PPL, lo que a su vez posibilita que el tema permanezca dentro de la agenda pública.
6. En una segunda fase del proyecto o en proyectos similares donde se requiera la capacitación y certificación de competencias laborales, realizar gestiones con la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) del gobierno federal para poder certificar todas las capacitaciones y que tengan reconocimiento en el tema de las competencias laborales.

## PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

Existe la necesidad de contar con un diagnóstico contextual, estadístico y normativo nacional que permita, junto con un análisis del perfil y contexto de la población beneficiaria, plantear un programa basado en condiciones más certeras y apegadas a la realidad en la que se quiere incidir, que dé como resultado el tener un mayor impacto. Para ello, se identifica la necesidad de contar con un sistema de información que incluya la recolección y sistematización de datos, con una adecuada coordinación interinstitucional entre las

---

<sup>6</sup>El Resumen Ejecutivo sólo incluye las recomendaciones más importantes identificadas por el Equipo Evaluador. Todas las recomendaciones se pueden encontrar en el cuerpo central del Informe.

diferentes dependencias y con entidades pertinentes en la materia y finalmente la necesidad de que se involucren en el proyecto otros actores como las organizaciones de la sociedad civil y la academia.

Dentro de las buenas prácticas que se identificaron, son: las actividades de externalización, lo que resultó en un gran beneficio para las PPL, como el mantenimiento de contacto con el exterior, el cual tiene un impacto positivo en su dignidad humana; la cooperación con el Poder Judicial, la formación de alianzas estratégicas, principalmente con la iniciativa privada, fomentado su participación y sensibilización en torno a temas de privación de libertad, contribuyendo a la desestigmatización y ampliación de oportunidades laborales para las personas beneficiarias; la adaptabilidad del programa a las necesidades de otros contextos sociales y jurídicos (con un diagnóstico previo), y la existencia del Manual del Programa y los Lineamientos de Operación publicados en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México, lo que favorece su replicabilidad en otras entidades federativas y países de Latinoamérica, ya que se describen los procedimientos a seguir en distintas etapas del programa y la forma de operación.

## ANTECEDENTES Y CONTEXTO

### CONCEPTO GENERAL Y DISEÑO

El proyecto “Fortalecimiento del Proyecto de Labores de Utilidad Pública en el Sistema Penitenciario de la Ciudad de México” (MEXAC1), también denominado “De Vuelta a la Comunidad”, tiene como objetivos consolidar el modelo de intervención socio laboral para la reinserción social y reducir la reincidencia de las personas en prisión en la CDMX. Dentro del horizonte temporal, el proyecto inició operaciones el 1 de enero de 2020 y está por concluir la primera etapa el 31 de mayo de 2023.

De acuerdo con los Términos de Referencia, los resultados esperados del proyecto son los de promover la cooperación entre el sector público y privado, implementar de forma efectiva y eficientemente las mejores prácticas internacionales y el modelo de trabajo de utilidad pública en cumplimiento con los estándares internacionales, en los centros penitenciarios de la CDMX con el fin de mejorar la reinserción social de un mayor número de las PPL. En este sentido, el proyecto tuvo un presupuesto total de \$703,400 USD, y provienen del sector público que es la SSC de la CDMX, así como de la iniciativa privada de la empresa italiana ENEL México.

Cabe resaltar que los componentes o productos que genera el proyecto son las capacitaciones y certificaciones y el fomento al empleo inclusivo y con perspectiva de género. Para lograr estos productos, se realizaron actividades como organizar reuniones, grupos y misiones de estudio y de buenas prácticas con contrapartes, personas expertas internacionales y nacionales, autoridades judiciales y penitenciarias, visitas a los centros penitenciarios y se definieron todas las modalidades de trabajo de utilidad pública.

Es importante señalar que los objetivos el proyecto se encuentran alineados con la Estrategia UNODC 2021-2025, en específico, en la esfera temática 5 (en el resultado 5), y con los ODS 4, 6, 8, 10, 16 y 17.

### CONTEXTO

En México, existían 228,530 PPL, de las cuales alrededor del 28% eran considerados población en situación de vulnerabilidad. En el caso de la CDMX, de acuerdo con los datos de la ENPOL 2021<sup>7</sup>, en los centros penitenciarios había 26,529 PPL (25,008 sentenciados, 1,503 procesados y 18 sin condición jurídica), con un nivel educativo en el que 67.1% tenían solamente educación básica al ingresar al centro penitenciario (dos de cada tres), 98.4% habían trabajado o realizado alguna actividad por la que recibieron un pago o beneficio antes de ingresar y 87.2% se encontraban ocupados a la semana previa a su detención.

Además, en algunos centros penitenciarios de la CDMX existe sobrepoblación, las razones pueden ser varias. Según la misma Encuesta, alrededor del 5.7% de las personas en prisión tenían una situación de prisión preventiva, es decir, sin una sentencia; casi 94% tenían un periodo de sentencia mayor a 5 años (anexo VIII); 29.2% tuvieron procesos lentos mayores a un año para conocer su condena, solamente 16.6% recibieron algún beneficio para reducirla y el 32.5% de las PPL reincidieron (es decir, uno de cada tres y la segunda más alta del país por entidad federativa, ver anexo XII).

### PROPÓSITO Y ALCANCE

El propósito de la evaluación independiente del proyecto es incorporar y seguir los criterios relevantes del CAD (pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad) y se enfocará en la medición de resultados, tanto los esperados como los no esperados, así como la forma en que se han incorporado los

<sup>7</sup> INEGI (2021). Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad (ENPOL) 2021. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/proyectos/enpol/2021/>

aspectos de género, derechos humanos e inclusión de grupos vulnerables al proyecto. De esta forma, conforme a los Términos de Referencia, se considera que la utilidad de la evaluación permitirá identificar las áreas de oportunidad y las mejores prácticas aprendidas durante el desarrollo del proyecto para obtener recomendaciones basadas en los hallazgos. Cabe mencionar que la evaluación cubre el periodo de enero de 2020 a marzo de 2023, y la cobertura geográfica son los centros penitenciarios que se ubican en la CDMX.

Con respecto a los principales usuarios de los hallazgos de la evaluación, se tienen a UNODC-México, la contraparte nacional (SSC del Gobierno de la CDMX), los donantes, aliados del proyecto, así como el personal a cargo de la coordinación de éste y otros proyectos de UNODC relacionados con la materia.

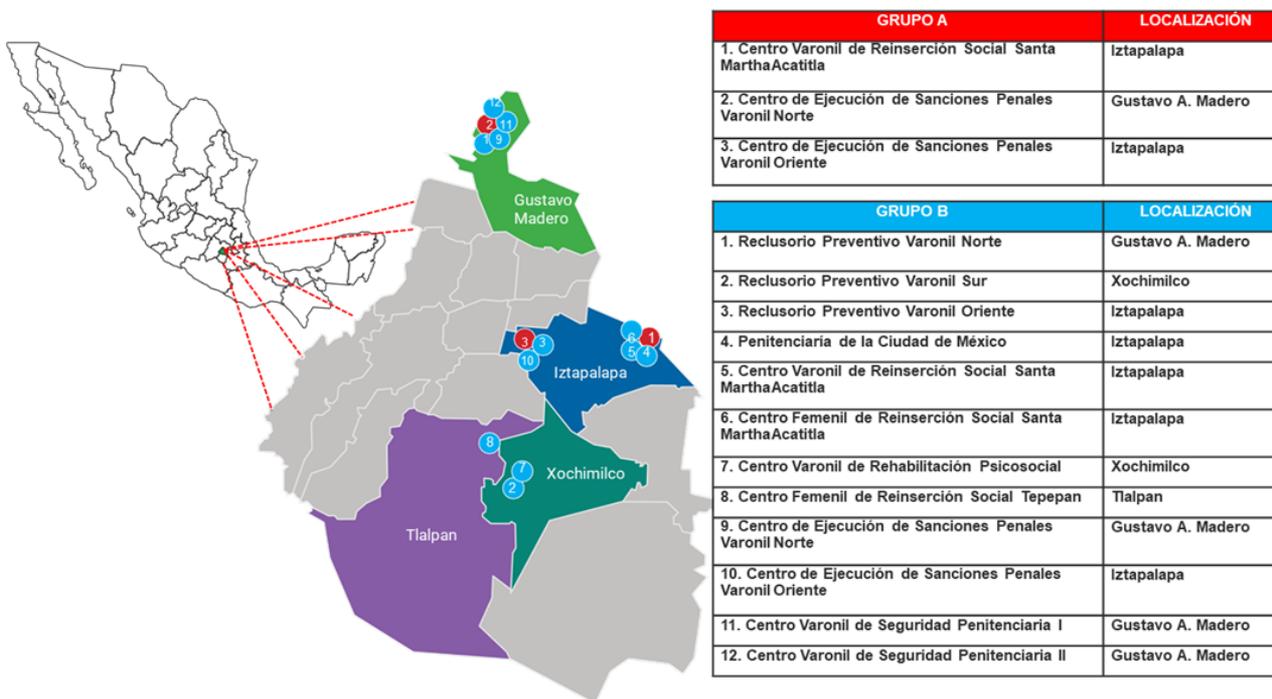
## COMPOSICIÓN DEL EQUIPO EVALUADOR

El equipo de evaluación estuvo compuesto por dos evaluadores independientes: un evaluador principal, con experiencia en metodología de evaluación y en el país, y una evaluadora experta en sistemas penitenciarios.

*Alejandro Tuirán*, evaluador principal, ha sido servidor público en el gobierno federal de México en varias dependencias y organismos, académico y consultor del Banco Mundial, UNODC, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ha realizado más de 19 evaluaciones de diseño, procesos, impacto y de resultados de programas y proyectos en diferentes países como México, Bolivia, Perú y República Dominicana.

*María Sirvent*, tiene 20 años de experiencia en el trabajo de la defensa de los derechos humanos de grupos en situación de vulnerabilidad y 15 años de experiencia en trabajar para fortalecer el sistema penitenciario en México. Fue elegida por el Senado de la República como miembro del Comité Técnico del Mecanismos Nacional de la Tortura en México del 2018 al 2022. A lo largo de su experiencia profesional ha adquirido experiencia en trabajar directamente con la población en estos contextos de reclusión y sus familias, en entrevistarlas y en desarrollar programas de capacitación. Participó en la redacción de la LNEP y desde hace 5 años se ha especializado en el monitoreo preventivo en los centros de detención.

## MAPA DE LOS LUGARES DONDE EL PROYECTO SE IMPLEMENTÓ



Fuente: UNODC

## METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

---

La evaluación se basa en un enfoque de método mixto, en el que se aplicó con base en un análisis del planteamiento del problema y del uso e integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo. En este caso, se han explorado preguntas de investigación mixtas con componentes o aspectos cualitativos y cuantitativos interconectados, el producto final del estudio o reporte (particularmente la discusión: conclusiones e inferencias) y que incluyeron ambas aproximaciones.

Es importante señalar que se optó por una muestra por conveniencia para la aplicación de las encuestas (aplicación del método cuantitativo) debido a motivos y razones de seguridad dentro de los centros penitenciarios, ya que se tenían que cumplir con protocolos establecidos por la SSC del Gobierno de la CDMX. En este caso, el muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilística y no aleatoria utilizada para crear muestras conforme a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en el intervalo del periodo de la evaluación y por las facilidades por las autoridades del centro penitenciario. En el anexo técnico se pueden consultar las herramientas utilizadas para captar la información (cuestionarios de las encuestas y batería de preguntas de entrevistas semiestructuradas).

El muestreo intencional se enfoca principalmente en casos ricos en información como los presentados en el Centro Varonil y Femenil de Reinserción Social de Santa Martha Acatitla, Reclusorio Preventivo Varonil Norte y Reclusorio Preventivo Varonil Sur. El número de entrevistas a profundidad y observaciones directas fue de 53 entrevistas semiestructuradas con el área de la coordinación en UNODC, funcionario/as de la SSP, operadores en los centros penitenciarios y PPL y PRL (gráfica 1); 3 relatorías de historias y 12 observaciones directas de procesos sustantivos.

Asimismo, se evaluó si se mantuvo la independencia y se llevó a cabo sobre la base de un enfoque participativo (incluyendo el enfoque de igualdad de género y grupos vulnerables), que se obtuvo al incluir los puntos de vista y las valoraciones de todas las partes identificadas como los principales interesados en el proyecto (gráfica 2), y que permitió considerar a los diferentes actores (PPL, el personal penitenciario, las personas que fueron beneficiarias que recuperaron su libertad, la contraparte nacional que es la SSC de la CDMX, el Ministerio de Justicia de Italia, los donantes, las alianzas con otras empresas y el Poder Judicial de la CDMX) en los distintos métodos de recolección de información.

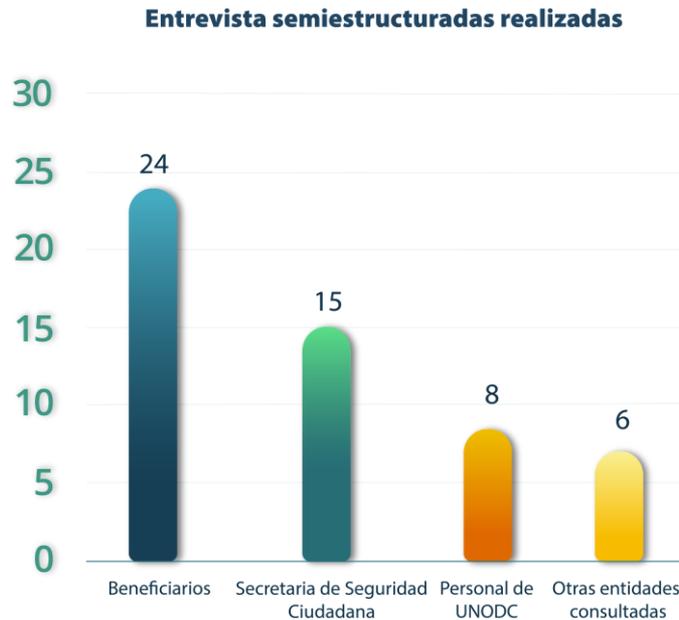
En este caso, el equipo de evaluación realizó triangulaciones con la recolección de datos: encuestas de respuesta múltiple (40 encuestas a PPL beneficiarias, 17 a PPL no beneficiarias, 15 personal de la SSC, 9 staff de UNODC y 3 de otras fuentes consultadas), entrevistas en profundidad y semiestructuradas (53 entrevistas semiestructuradas), relatorías de historias relevantes con las y los egresados del proyecto (3 personas que fueron beneficiadas y recuperaron su libertad), grupos de discusión y observación in situ. La segunda triangulación de las fuentes de datos fue la procedente de operadores de los centros penitenciarios, coordinadores, analistas, funcionarios/as principales, donantes, socios estratégicos y grupos responsables del diseño e implementación del proyecto “De Vuelta a la Comunidad”.

De hecho, la información procedente de fuentes secundarias se cotejó y trianguló con los datos obtenidos de los métodos de investigación primaria (encuestas, entrevistas semiestructuradas, relatos de historias y observación directa). Los métodos de recolección de datos primarios consideraron la equidad de género, los aspectos relacionados con los derechos humanos y ser inclusivos sin dejar a nadie atrás, con base en una batería de preguntas claves que permitieron obtener datos sobre el diagnóstico del proyecto, los procesos claves (inscripción, selección, capacitación y pago de ayudas económicas), la participación en el diseño del programa, en el número de personas beneficiadas, en información sistematizada y en opiniones de las propias beneficiarias/os sobre su inclusión.

Además, la evaluación presenta una metodología resumida (incluida una matriz de evaluación) en la que se describen los criterios de evaluación, los indicadores, las fuentes de información y los métodos de recogida

de datos. La metodología de evaluación se ajustó a las Normas y Estándares de la UNEG, así como a la Política, Normas y Estándares de Evaluación de la UNODC.

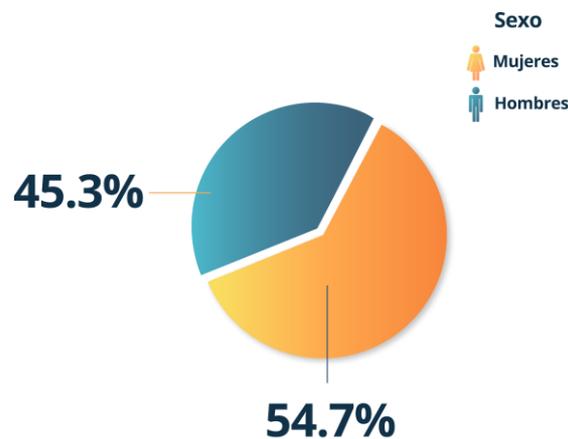
**Gráfica 1. Número de entrevistas semiestructuradas por socio estratégico del proyecto**



Fuente: Equipo de evaluación, recolección de información del 15 de febrero al 15 de marzo de 2023.

En la evaluación final se analizó todas las fuentes de información pertinentes (de fuentes primarias y secundarias), como informes y reporte de actividades, documentos de proyectos, proyectos temáticos, informes de revisión interna, archivos de proyectos, y cualquier otro documento que pueda aportar más pruebas para la triangulación, en las que se basaron las conclusiones.

**Gráfica 2. Entrevistas semiestructuradas por sexo**



Fuente: Equipo de evaluación, recolección de información del 15 de febrero al 15 de marzo de 2023.

En esta evaluación se utilizó la herramienta cualitativa de las entrevistas semiestructuradas, los relatos de historias relevantes y la observación directa de los procesos claves del proyecto y las que ofrecen información esencial de las perspectivas y opiniones del sujeto. Este método permitió adquirir y observar la espontaneidad, flexibilidad y capacidad de respuesta de los individuos. Por lo tanto, ambos enfoques ayudaron a obtener diferentes datos valiosos para comprender los procesos implicados. Además, la información cuantitativa presentada por las encuestas ayudó a obtener una visión amplia y general de las opiniones de las y los participantes sobre el proyecto. Esto difiere de los datos más profundos recogidos por las entrevistas, relatos de historias y observación en sitio.

## LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

Limitaciones a la evaluación	Medidas de mitigación
Lista incompleta de beneficiarios/as del proyecto y de personal penitenciario por centro para poder realizar las muestras para entrevistas y encuestas.	Se utilizaron las listas de beneficiarios/as por centro penitenciario con la coordinación del proyecto sólo para fines de la evaluación, cuidando la confidencialidad, con el propósito que se pudiera contar con una base de datos con información completa sobre las personas beneficiarias (al menos con un folio que protegiera su identidad), con lo que se pudo recolectar la información necesaria para la evaluación.
Rotación de personal de UNODC y de la Secretaría de Seguridad Ciudadana de la Ciudad de México, que fueron los que diseñaron, implementaron y realizaron el monitoreo y evaluación al proyecto.	La coordinación del proyecto se puso en contacto con el personal que operó desde el año 2020, lo que permitió que se pudiera entrevistar para conocer detalles del diseño y la implementación desde inicios del proyecto.
Debido a la sensibilidad de la información, principalmente los nombres y datos personales de las personas beneficiarias del proyecto, se complicó el seguimiento y acceso a ellas, tanto de las PPL como las que ya recuperaron su libertad y que fueron beneficiarias del proyecto.	La coordinación del proyecto, a través de la contraparte nacional, contactó a las PPL que ya habían recuperado su libertad y que fueron beneficiadas por el proyecto para poder conocer su opinión y el relato de sus historias.
En el contexto de privación de la libertad en la que se encuentran las personas beneficiarias del proyecto, por cuestiones de seguridad, se dificulta la forma de recolectar la información de las entrevistas y encuestas.	El equipo evaluador solicitó a la coordinación del proyecto que durante las entrevistas a las PPL beneficiarias no estuviera presente personal de seguridad y custodia, e igualmente que, cuando se entrevistara al personal penitenciario, no se encontrara el superior jerárquico del centro penitenciario, para evitar que se dirigieran o manipularan las respuestas.
Escasa información para aplicar una muestra probabilística y estratificada.	Debido a que una parte importante de las personas beneficiarias del proyecto recuperaron su libertad y por falta de información de las PPL que recibieron cursos de capacitación, se consideró la aplicación de una muestra conveniente para la recolección de información de las encuestas presenciales.
Falta de información para estimar la población objetivo del proyecto, para hacer cálculos del perfil de la PPL beneficiaria por rango de sentencia, tipo de delito, edad, beneficios para reducir sentencias.	Se utilizaron las bases de datos del Censo Nacional de Sistemas Penitenciarios Estatales 2022 y de la Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad 2021, con el que se estimó las PPL objetivo que pudieran incorporarse al proyecto.
El proyecto no tiene evidencia estadística para confirmar que se ha reducido la reincidencia penitenciaria, para poder medir los resultados finales del proyecto.	El equipo evaluador solicitó a la coordinación del proyecto que hiciera las gestiones para contactar y entrevistar a las PRL para que relataran su historia respecto a su inserción social y las capacitaciones que recibieron del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

## II. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

### PERTINENCIA

#### PREGUNTAS DE EVALUACIÓN:

1. ¿En qué medida el proyecto ha sido relevante para resolver el problema público de la readaptación y reinserción social, las necesidades y prioridades de las contrapartes (por ejemplo, gobiernos, Estados Miembro, etc.)?
2. ¿En qué medida el proyecto fue diseñado de manera orientada a resultados, inclusiva y participativa?

**Hallazgo 1:** Con base en evidencias científicas, el equipo evaluador considera que el Proyecto “De Vuelta a la Comunidad” ha sido relevante para la necesidad de resolver el problema público que enfrenta la contraparte nacional relacionado con el alto porcentaje de reincidencia (según la ENPOL 2021, 32.5% de las PPL reinciden en la CDMX, siendo la segunda más alta del país, ver anexo XII), de acuerdo con varios estudios de impacto, de meta análisis y una revisión exhaustiva de la literatura científica<sup>8</sup> de investigación sobre formación y capacitación laboral<sup>9</sup> en los centros penitenciarios de varios países<sup>10</sup>, se tiene como evidencia que existen muchas menos probabilidades de reincidir, de aumentar las posibilidades de una efectiva reinserción social y de incorporación en el mercado de trabajo cuando se realizan cursos de formación laboral y profesional dentro de los centros. Los estudios descubrieron que aquellos centros que proporcionaron programas de formación laboral de calidad a las PPL tenían un 43% menos de probabilidades de volver a prisión que los que no contaban con ese tipo de educación para el trabajo.<sup>11</sup>

En los resultados de las entrevistas semiestructuradas y las encuestas presenciales y en línea respondieron que se tiene la percepción (casi 9 de cada 10 personas) de que el proyecto disminuye las probabilidades de reincidencia y aumentan las oportunidades laborales de las PPL que participaron en el proyecto.

**Hallazgo 2:** De acuerdo con los documentos internos (matriz de indicadores y el PRODOC), así como las entrevistas semiestructuradas, se observa que el proyecto se centra más en la gestión (actividades y componentes) que en los resultados finales. Podrían haberse incorporado indicadores que midan los resultados, es decir, los cambios en las condiciones de las PPL que cursaron las capacitaciones y formaciones profesionales. En concreto, cómo y de qué formas las PPL o los egresados/as del proyecto se reinsertan en la sociedad y en qué proporción se reduce la reincidencia debido a los cursos de capacitación y a las labores de utilidad pública.

**Hallazgo 3:** De la revisión de los documentos internos y los resultados de las entrevistas semiestructuradas se señala que las capacitaciones respondieron a las necesidades de las PPL y proporcionan opciones de habilidades laborales para que las personas que fueron egresadas del proyecto puedan incorporarse en el mercado de trabajo en mejores condiciones; además, cabe destacar que las encuestas presenciales demuestran que 8 de cada 10 de las PPL entrevistadas afirmaron que los cursos de capacitación y formación laboral les ayudarán a adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes para realizar una actividad

<sup>8</sup> Edward J. Latessa y Christopher Lowenkamp (2006). What Works in Reducing Recidivism? University of St. Thomas Law Journal. Volumen 3. Disponible en: <https://ir.stthomas.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1095&context=ustlj>

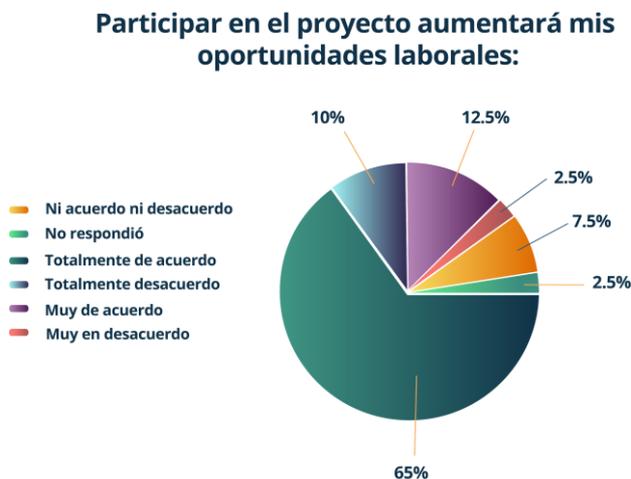
<sup>9</sup> Magali Davila-Centeno (2016). Prison Programs to Reduce Recidivism: What is the Ideal Structure of an Inmate Reentry Program? Portland State University. Disponible: <https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1385&context=honorsthesis>

<sup>10</sup> Lois M. Davis, Robert Bozick, Jennifer L. Steele, Jessica Saunders, Jeremy N. V. Miles (2013). How Effective is Correctional Education? The Results of a Meta-Analysis. Disponible en: [https://www.rand.org/pubs/research\\_briefs/RB9728.html](https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9728.html)

<sup>11</sup> Le'Ann Duran (2013). Integrated Reentry and Employment Strategies: Reducing Recidivism and Promoting Job Readiness. Disponible en: <https://nicic.gov/integrated-reentry-and-employment-strategies-reducing-recidivism-and-promoting-job-readiness>

productiva, aumentarán sus oportunidades laborales una vez que recuperen su libertad (gráfica 3) y que les permitirá conseguir un ingreso económico digno (gráfica 4). No obstante, de la información analizada y de las entrevistas semiestructuradas también se observa que la participación y el involucramiento de las y los beneficiarios en el diseño del proyecto podría haberse fomentado aún más, esto es, considerando, ya sea por medio de entrevistas o encuestas, sus necesidades o intereses laborales (3 de cada 4 PPL encuestadas señalan no haber sido consultadas, ver gráfica 5) y sus contextos al momento de seleccionar las capacitaciones, más aún de las personas más discriminadas como lo son las personas en situación de vulnerabilidad, cuya voz suele quedar ausente.

**Gráfica 3. Mejoramiento en las habilidades y competencias laborales por capacitación del proyecto**

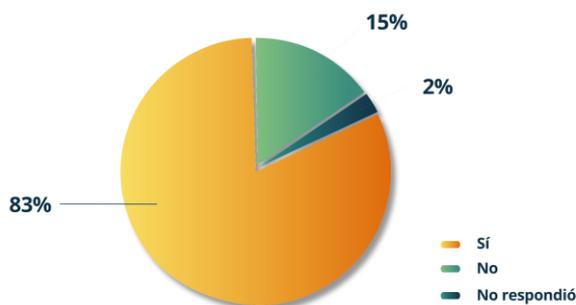


Fuente: Equipo de evaluación, recolección de información del 15 de febrero al 15 de marzo de 2023.

**Hallazgo 4:** El diseño de las capacitaciones y la intervención del proyecto es pertinente con las necesidades de las PPL. Conforme a los resultados de las encuestas presenciales, en línea y las entrevistas semiestructuradas, poco más de 7 de cada 10 PPL mencionaron que las capacitaciones o las actividades de externalización se ajustaron a sus necesidades, principalmente las que se realizaron en parques y áreas verdes públicas (en Xochimilco, Aragón y Cerro de la Estrella, por ejemplo).

**Gráfica 4. Ingreso económico digno por las capacitaciones del proyecto**

**Las capacitaciones que recibí en el proyecto me ayudarán a conseguir un ingreso económico digno:**



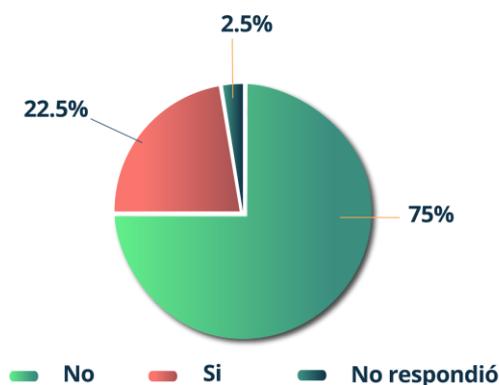
Fuente: Equipo de evaluación, recolección de información del 15 de febrero al 15 de marzo de 2023.

**Hallazgo 5:** De los resultados de las entrevistas semiestructuradas, las encuestas presenciales y en línea, la gran mayoría afirma y considera que el proyecto fue incluyente, casi 98% de las PPL encuestadas no tuvieron algún rechazo o discriminación y todas las personas tenían igualdad de oportunidades para participar en las capacitaciones, solamente se tenían requisitos a cumplir, como se establece en los Lineamientos y en el

Manual del Programa, aunado a que consideran que existía la apertura e igualdad de oportunidades para participar.

#### Gráfica 5. Mejoramiento en las habilidades y competencias laborales por capacitación del proyecto

Antes de dar inicio este programa, ¿participó en alguna encuesta para dar a conocer sus necesidades o intereses laborales?



Fuente: Equipo de evaluación, recolección de información del 15 de febrero al 15 de marzo de 2023.

## COHERENCIA

### PREGUNTAS DE EVALUACIÓN:

1. ¿En qué medida el proyecto ha arrojado resultados en línea con las prioridades organizativas, regionales e internacionales y las buenas prácticas?
2. ¿Está la intervención alineada con las políticas y prioridades de UNODC, los aliados, y los donantes?

**Hallazgo 6:** Es importante señalar que la experiencia del programa italiano “*Mi riscatto per il futuro*” fue la base de la implementación del Proyecto “De Vuelta a la Comunidad”, que cumple con los estándares internacionales, principalmente con las labores de utilidad pública, aunque es necesario recalcar que en el modelo de la CDMX se hicieron varios ajustes, debido a que se presentan diferencias normativas, operativas, sociales y culturales. Dentro de las adiciones o modificaciones operativas que se realizaron al modelo del programa italiano, se encuentran el involucramiento de los familiares de las PPL en las labores de utilidad pública y el pago por las acciones realizadas. Otras diferencias se encuentran en la parte normativa: en Italia las PPL adquieren una deuda fiscal por los gastos que generan en los centros penitenciarios mientras dura su sentencia, la cual tienen que pagar una vez que recuperan su libertad; en México las PPL no adquieren ningún tipo de deuda con el Estado por haber estado privados de libertad en centros penitenciarios. En la coordinación del proyecto se analizaron otras experiencias internacionales como la chilena y la sueca, aunque no se retomaron en el diseño final. Cabe mencionar que la coordinación del programa italiano ayudó a que algunos de sus socios estratégicos apoyaran en términos económicos y operativos el proyecto de la CDMX.

**Hallazgo 7:** El proyecto cumple con los estándares nacionales e internacionales de certificación de competencias laborales (CONOCER, SEP, ION AG, etc.) y con uno de los principales ejes de reinserción social, la capacitación para el trabajo, que ayuda a tener mayores oportunidades de reinsertarse en el mercado laboral; aunque no se certificaron todas las capacitaciones, los cursos son de calidad, conforme a los resultados de las encuestas presenciales a PPL (anexo V). A su vez, de acuerdo con la revisión de leyes y normativas nacionales e internacionales, el equipo evaluador considera que el proyecto cumple con estándares y normativas mexicanas, principalmente en los artículos del 87 al 93 de la LNEP referente a la

capacitación laboral, con las labores de utilidad pública que son remuneradas y en establecer las condiciones de inclusión o reinclusión laboral para las PPL próximas a ser liberadas; el artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos referente al derecho a la instrucción técnica y profesional y al artículo 10 sobre el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos en cuanto a la readaptación social de los penados. Por otra parte, el equipo evaluador considera que las formaciones laborales del proyecto cumplen con los estándares nacionales referentes a contar con conocimientos, habilidades y destrezas.

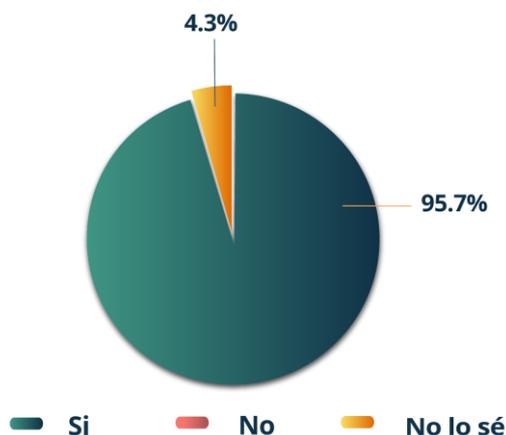
Aunado a ello, se cumplen las Reglas Mínimas de Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas Mínimas de Nelson Mandela, en la regla 2 respecto al principio de no discriminación, y la regla 4 en el que las administraciones penitenciarias deberán ofrecer formaciones profesionales y del trabajo conforme a las necesidades de tratamiento individuales de los reclusos). También se cumplen con las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de las Reclusas y Medidas No Privativas de la Libertad para las Mujeres Delincuentes (Reglas de Bangkok), con la regla 1, que se relaciona con la no discriminación de las actividades dentro del centro penitenciario. Sin embargo, la regla 40, referente a que los administradores de las prisiones determinarán las necesidades propias del género y la situación de las mujeres privadas de libertad, con el fin de realizar la planeación y ejecución apropiadas de programas orientados a la rehabilitación, tratamiento y reinserción social, en las encuestas presenciales las PPL señalaron que no fueron consultadas sobre las necesidades de cursos de capacitación o formación laboral, ni tampoco de sus requerimientos laborales.

**Hallazgo 8:** De acuerdo con las entrevistas semiestructuradas, las encuestas y los documentos e informes internos analizados por el equipo evaluador, los objetivos del proyecto se encuentran alineados con los objetivos de la contraparte nacional (gráfica 6) y con la misión, visión y objetivos de responsabilidad social del donante y los socios estratégicos.

Con relación a la UNODC, los objetivos del Proyecto “De Vuelta a la Comunidad” están alineados con los ODS, en concreto con los objetivos 4, 5, 6, 8, 10, 13, 16 y 17. Con respecto a las Estrategia UNODC 2021-2025, los objetivos del proyecto se alinean con la Esfera Temática 5. Prevención del delito y justicia penal (anexo VI) y con el Plan General de Desarrollo de la Ciudad de México 2019-2024, en el objetivo estratégico 24 (anexo VII). En este sentido, solo faltaría medir la contribución del proyecto al cumplimiento de los ODS, la Estrategia UNODC 2021-2025 y el Plan General de Desarrollo de la Ciudad de México 2019-2024.

**Gráfica 6. Alineación de los objetivos del proyecto con la contraparte nacional**

**¿Cree que los objetivos de la UNODC se encuentran alineados con los de la SSP de la CDMX?**



Fuente: Equipo de evaluación, recolección de información del 15 de febrero al 15 de marzo de 2023.

De la misma forma, con base en las entrevistas semiestructuradas se confirma que existe una alineación de los objetivos, la misión o visión del donante y los socios estratégicos. Con relación al donante, se alinea con su misión de brindar energía sostenible, cuidando a las personas y al medio ambiente; de hecho, sus contribuciones con respecto al trabajo y las capacitaciones de las PPL se enfocaron en temas de mantenimiento y rehabilitación de este último (reforestación, recuperación de áreas verdes, captación de agua pluvial y huertos urbanos), los cuales también se encuentran alineados con la Agenda 2030 de la ONU. En el caso de los socios estratégicos, la alineación está en el marco de su responsabilidad social (la cual está enfocada a la atención de grupos vulnerables y equidad de género), en el sentido de que todos los actores de una sociedad deben ser corresponsables con el problema público de la reincidencia, que se encuentra establecido en sus objetivos, misión y visión.

## EFICACIA

### PREGUNTAS DE EVALUACIÓN:

1. ¿Qué factores han facilitado o dificultado la consecución de los resultados y el cumplimiento de los objetivos?

**Hallazgo 9:** Dentro de los factores que facilitaron el logro de resultados y el cumplimiento de los objetivos se tienen los siguientes: 1) las alianzas estratégicas con el sector privado, el convencimiento, sensibilización y participación de este sector en el proyecto, ya que existen pocos proyectos en los que participa la iniciativa privada que han sido diseñados para reducir la reincidencia y mejorar la reinserción social; 2) proporcionar herramientas laborales identificadas con el mercado de trabajo, con los objetivos de Naciones Unidas (empleos de desarrollo sostenible) y el uso de energías sustentables (empleos verdes); 3) la cooperación con el Poder Judicial para poder incluir las actividades de externalización en el proyecto; y 4) el recursos financiero para una contraprestación económica a las PPL por las labores de utilidad pública y las actividades de externalización (diagrama 1).

**Hallazgo 10:** De acuerdo con las entrevistas semiestructuradas, el proyecto enfrentó algunas dificultades. Al año de estar operando se tuvieron cambios de personal en la coordinación, lo que generó problemas operativos, principalmente con la implementación del proyecto (selección de cursos de capacitación, asignación de recursos para prioridades, acciones y actividades que se retomaron del modelo italiano); y por otro lado, la intervención limitada en la parte operativa del proyecto por la falta de delimitación de los ámbitos de acción de los diferentes socios, lo cual se reflejó en la poca recolección y sistematización de información generada y su poca injerencia en la selección de las personas beneficiarias, que es parte del diseño.

**Hallazgo 11:** De acuerdo con la información proporcionada en las entrevistas semiestructuradas, la coordinación y socios estratégicos tuvieron que responder al contexto global y adaptarse a las necesidades del momento mediante la manufactura de productos para consumo interno como los cubrebocas y actividades de sanitización, contribuyendo con los objetivos del proyecto en reducir costos de los centros penitenciarios, esto con base en lo reportado en los informes internos, puesto que el proyecto inició en enero de 2020 y pocos meses después se enfrentó la pandemia del SARS-Cov-2 (COVID-19), lo cual provocó que las actividades programadas se tuvieran que limitarse y las visitas operativas a los centros penitenciarios se suspendieran.

**Hallazgo 12:** Los requisitos y el perfil para ser beneficiario/a del proyecto se perciben como un área en la cual se debe seguir mejorando para aumentar la cobertura del proyecto. Según las entrevistas semiestructuradas y las estimaciones realizadas, el proyecto podría tener una mayor cobertura con respecto a sus tres años de operación, siendo que se observa que lo establecido en los requisitos del perfil podría perfeccionarse (no topando el aumento de personas beneficiarias), principalmente para formar parte del grupo A (PPL con

sentencias de hasta 24 meses y delitos como el robo, fraude, lesiones, abuso de confianza, extorsión y encubrimiento por receptación). Con base en estimaciones realizadas del Censo Nacional de Sistemas Penitenciarios Estatales (CNSIPEE) 2022, se tiene como población objetivo del grupo A del proyecto solamente 93 de 17,756 PPL (anexo VIII) que cuentan con sentencia en los centros penitenciarios de la CDMX, lo que equivale al 0.52% del total, por lo que jurídicamente sólo pudieron ser beneficiadas pocas PPL (menos de 200 PPL). Asimismo, los resultados de las entrevistas semiestructuradas resaltan que aún hay dudas operativas para incluir a más PPL y que puedan realizar actividades de externalización, por el poco personal de custodia que existe en los centros penitenciarios y por los protocolos y las medidas de seguridad, así como los filtros de los análisis que se tendría que hacer de los perfiles educativos, criminológicos, psicológico y médico a las PPL.



Fuente: elaboración por el equipo de evaluación, con base en las entrevistas semiestructuradas, encuestas, observaciones e informes y reportes internos del proyecto.

Por otro lado, en el grupo B (todas las PPL que se encuentren registradas ante el Comité Técnico, requisito que podría ir en contra del propio objetivo general del proyecto debido a que limita la participación) se percibe una oportunidad de mejora en cuanto a la coordinación y comunicación para el proceso de selección de participantes, ya que en el trabajo de campo en los centros penitenciarios y derivado de algunas entrevistas semiestructuradas, se pudo observar que las capacitaciones estaban diseñadas para perfiles de PPL que iban a obtener su libertad en el corto plazo (hasta en 24 meses como lo señalan los lineamientos de operación), pero se tuvo una considerable participación de PPL con sentencias mayores al periodo establecido.

Además, lo que se observó referente al requisito adicional solicitado al grupo B, se presenta por las siguientes razones, que se basan en la documentación del proyecto: i) en la práctica, conforme a las entrevistas semiestructuradas, existen pocas PPL con una sentencia de hasta 24 meses que estén cumpliendo su pena privados de la libertad (según datos de la ENPOL 2021, solo 0.07% de las PPL en la CDMX tenían una sentencia como límite de hasta 24 meses, ver anexo XI); ii) la selección del catálogo de delitos no se realizó con base en

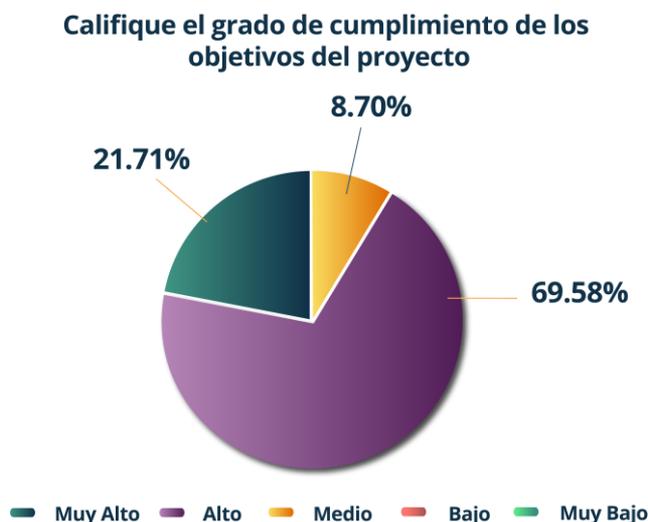
un diagnóstico previo sobre el número de personas sentenciadas en la CDMX; iii) se estaría dejando de lado la posibilidad de que 22.3% de las PPL con sentencia de hasta 60 meses pudieran haber accedido al proyecto de utilidad pública<sup>12</sup>.

**Hallazgo 13:** Con base en la revisión de los documentos proporcionados, se puede apreciar que existe poca información estadística de los y las beneficiarias, lo cual genera complicaciones para poder darles seguimiento a las y los egresados y, por otro lado, dificulta la medición de resultados para realizar análisis y diagnósticos más certeros y hacer mejoras en el diseño del proyecto.

**Hallazgo 14:** En cuanto a la percepción, los resultados de las entrevistas semiestructuradas, las encuestas en línea y presenciales muestran que poco más de 9 de cada 10 entrevistados coinciden en afirmar que se tuvo un grado de cumplimiento de los objetivos de muy alto y alto (gráfica 7). Empero, si bien se observa que se lograron resultados y los productos comprometidos, de la revisión de los documentos internos y en las opiniones de las entrevistas semiestructuradas, el equipo evaluador considera que los objetivos se cumplieron parcialmente o que no existe suficiente evidencia estadística para demostrar que el proyecto aporta elementos para la reducción de la reincidencia, debido a que no se conoce la contribución del proyecto en la reinserción social y en la disminución de la reincidencia de las personas que salen de prisión.

**Hallazgo 15:** A lo largo de la implementación del proyecto los productos fueron modificándose (anexo IX), lo que provocó la existencia de actividades que no necesariamente contribuyen con el cumplimiento del objetivo principal, que es el proceso de reinserción social de las PRL y prevención del delito, así como reducir la reincidencia de las personas privadas de la libertad.

**Gráfica 7. Percepción del cumplimiento de los objetivos del proyecto**



Fuente: Equipo de evaluación, recolección de información del 15 de febrero al 15 de marzo de 2023.

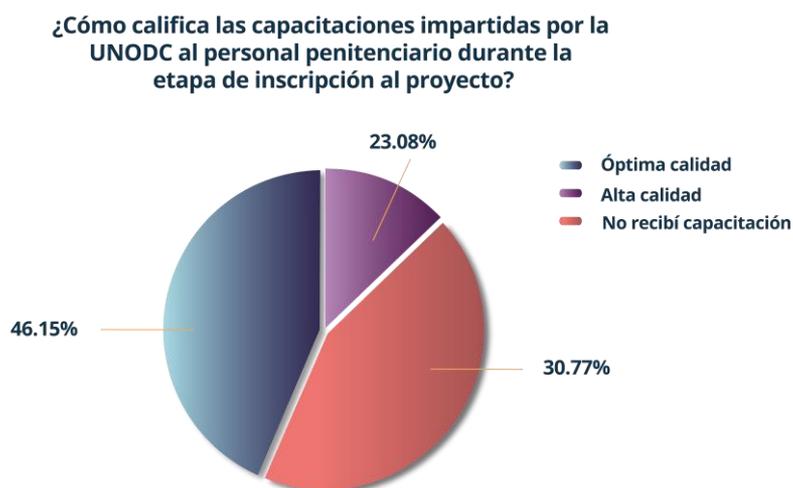
**Hallazgo 16:** Conforme a los resultados de las encuestas, cerca del 80% de los encuestados mencionaron que las capacitaciones fueron de óptima y alta calidad (gráfica 8); asimismo, el 95% respondió que llegaron a ser interesantes y muy interesantes (gráfica 9). Cabe agregar que el 80% de las PPL entrevistadas están totalmente de acuerdo y muy de acuerdo que el proyecto les ayudó a adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes suficientes para realizar una actividad productiva. En las entrevistas semiestructuradas, había consenso en confirmar que los cursos de formación profesional del proyecto son de mayor calidad y complementan la oferta interna del sistema penitenciario en la CDMX, y logran que las personas adquieran herramientas competencias laborales; además de que amplió y cambió su perspectiva de

<sup>12</sup> Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México. (2023). Población penitenciaria. Tabla “Delito”. Disponible en: <https://penitenciario.cdmx.gob.mx/poblacion-penitenciaria>

vida al identificar su participación como una oportunidad de crecimiento personal y laboral. También en las entrevistas semiestructuradas y las encuestas, la opinión generalizada fue que las capacitaciones del proyecto fueron innovadoras, muy profesionales y de mucha mayor utilidad profesional que la oferta de cursos internos de los centros de penitenciarios (panadería, cocina, artesanías, artes plásticas, carpintería, solo por señalar algunos cursos internos).

**Hallazgo 17:** En algunos casos, conforme a los resultados de las entrevistas semiestructuradas, las capacitaciones podrían haber sido seleccionadas de manera más adecuada, por lo que se puede decir que: I) se hubieran planeado conforme al perfil de PPL que asistió; II) seleccionadas más acordes con las características de ciertos centros penitenciarios (por ejemplo, el taller de captación de agua pluvial hubiera sido más viable en el Centro Varonil de Reinserción Social de Santa Martha Acatitla que en el Centro de Ejecución de Sanciones Penales Varonil Norte, ya que en la demarcación de Iztapalapa existe mayor escasez de agua<sup>13</sup>); III) no existió un plan de seguimiento a las capacitaciones para que pudieran realizar una mayor cantidad de prácticas que permitieran reforzar lo aprendido, lo que ha generado, por el tiempo que se dieron los cursos, que las PPL beneficiarias de las capacitaciones olviden algunos conocimientos adquiridos; IV) se tuvo un empalme de horarios entre los cursos internos brindados por el centro penitenciario y los del proyecto; V) el software de algunos equipos de cómputo no se han actualizados en las últimas versiones, tampoco se han comprobado o pagado las licencias y no se realizaron los mantenimientos de dichos equipos, por lo que se encuentran sin usar por dichos detalles; VI) hubo poca difusión de los cursos de capacitación del proyecto al interior de los centros; VII) es difícil atender las demandas de realizar prácticas de los diversos cursos, debido a que los edificios de los centros penitenciarios presentan fallas, son instalaciones antiguas y obsoletas, y es casi imposible modificarlas (como fue el caso del curso de paneles solares, en las instalaciones del Centro Femenil de Reinserción Social de Santa Martha Acatitla).

**Gráfica 8. Percepción sobre la calidad de las capacitaciones impartidas por el proyecto**



*Fuente: Equipo de evaluación, recolección de información del 15 de febrero al 15 de marzo de 2023.*

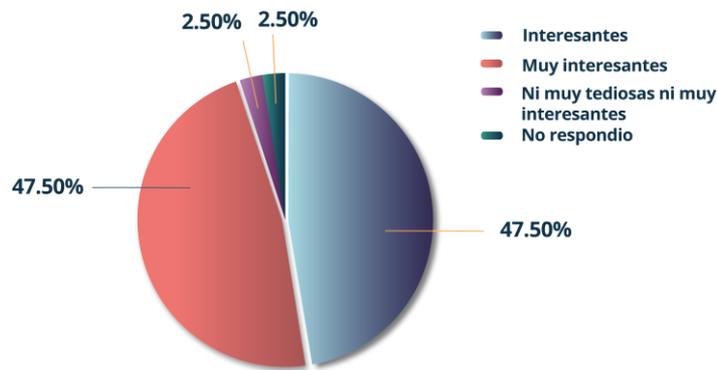
**Hallazgo 18:** En los resultados de las entrevistas semiestructuradas, se observa una buena oportunidad para seguir mejorando la coordinación interinstitucional entre diferentes dependencias y realizar las gestiones para incorporar al IRS de las CDMX en las actividades del proyecto; asimismo, la vinculación se puede establecer con organizaciones de la sociedad civil y con la academia, que también realizan trabajos de reinserción social, siendo que podrían conjuntar esfuerzos.

<sup>13</sup> INEGI (2021). Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2021, Módulo 5: Agua Potable y Saneamiento. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/774/data-dictionary>

**Hallazgo 19:** El programa es innovador, ya que logra que se ejecuten sanciones de forma diferente, en este caso mediante labores de utilidad pública enfocados al trabajo comunitario, que se realizaron fuera de los centros penitenciarios, algunos con la asistencia de las familias de las PPL y la participación en eventos públicos, lo que pone en la agenda pública la importancia de la reinserción social y la prevención del delito.

*Gráfica 9. Percepción sobre lo interesante de las capacitaciones y cursos impartidos por el proyecto*

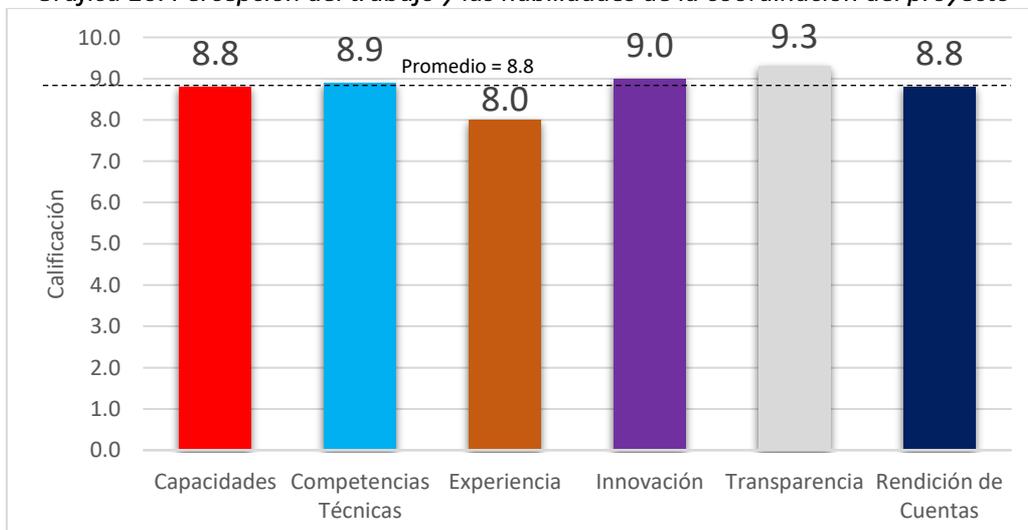
**Las capacitaciones y cursos fueron:**



*Fuente: Equipo de evaluación, recolección de información del 15 de febrero al 15 de marzo de 2023.*

**Hallazgo 20:** Según lo señalado en las entrevistas semiestructuradas, se tiene una buena impresión y percepción del trabajo de la coordinación de UNODC. De acuerdo con las calificaciones otorgadas (siendo 0 la mínima y 10 la máxima), en los temas de capacidades, competencias técnicas, experiencia, innovación, transparencia y rendición de cuentas la coordinación obtuvo un promedio de 8.8 de una escala máxima de 10 (gráfica 10 y anexo X). En cuanto a la percepción, los resultados de las entrevistas semiestructuradas, las encuestas en línea y presenciales 8 de cada 10 manifestaron que la coordinación del programa tuvo entre un buen y excelente desempeño.

*Gráfica 10. Percepción del trabajo y las habilidades de la coordinación del proyecto*



*Fuente: Equipo de evaluación, recolección de información del 15 de febrero al 15 de marzo de 2023.*

*\*Calificación mínima de 0 y máxima de 10*

## EFICIENCIA

### PREGUNTAS DE EVALUACIÓN:

1. ¿En qué medida el proyecto ha entregado productos de manera oportuna y eficiente?

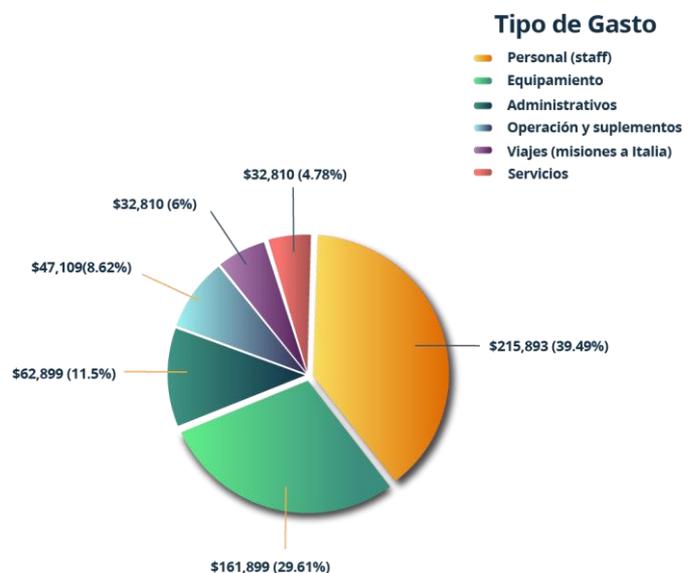
**Hallazgo 21:** Para realizar una medición de la eficiencia, es necesario hacer un análisis del tiempo, el alcance y el costo. Por lo regular, en la implementación de los proyectos suelen surgir acontecimientos que varían alguno de estos tres elementos, modificando forzosamente los otros dos. El proyecto ha contado con un presupuesto total de \$703,400 USD (gráfica 11, distribución del presupuesto por año, 2020-2022), financiados por la empresa ENEL y el Gobierno de la CDMX. Este presupuesto fue el resultado de una reducción del presupuesto inicial firmado en el primer acuerdo, por cuestiones ajenas a UNODC, que era de aproximadamente de \$1,400,234 USD. De igual forma, se amplió de 24 a 41 meses el plazo de ejecución, obedeciendo a la integración del proceso de gestión de la evaluación final y la finalización de algunas actividades relacionadas a la medición de los resultados en la matriz de indicadores y a la evaluación del proyecto.

Como se puede observar en la gráfica 12, los gastos de personal (staff) representaron el rubro de mayor importe del proyecto, que llegaron al 39.5% respecto al total del presupuesto. En cuanto a los gastos de equipamiento, estos fueron equivalentes al 29.6% del total del presupuesto, entre los que se pueden mencionar la adquisición de termo nebulizadores, máquinas de coser, cortadora de tela de uso industrial, mesas de trabajo y esterilizadores, así como una cámara fotográfica y aditamentos, kits materiales, impresoras y un plotter.

**Gráfica 11. Distribución del presupuesto por año, 2020-2022**



**Gráfica 12. Distribución del presupuesto por tipo de gasto (%), 2020-2022**



Fuente: Informe de actividades mensuales de UNODC

Es importante señalar que, hasta diciembre de 2022, la coordinación de UNODC ha cumplido satisfactoriamente con el nivel de ejecución programado, tal y como demuestran los “Estados Financieros Certificados del Proyecto correspondientes a los años 2020 y 2021, así como los informes mensuales de actividades de 2022. Cabe resaltar que la distribución de la ejecución del gasto dentro del cronograma estaba prevista para una ejecución progresiva; sin embargo, se enfrentó la pandemia del SARS-Cov-2, lo que generó problemas operativos para la ejecución del gasto en 2021 en los centros penitenciarios (8.2% del total ejercido).

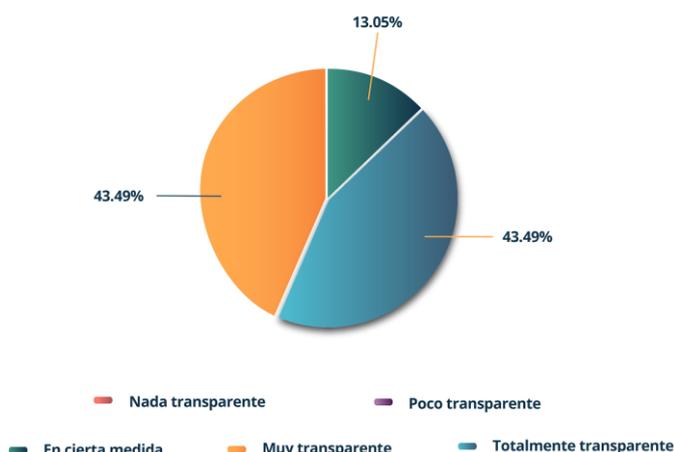
En la revisión de los informes y reportes de actividades, se observó que los gastos operativos representaron 8.6% del total del presupuesto del proyecto, una parte importante de este rubro se dirigió al pago a las certificaciones CONOCER. Asimismo, se observó que los gastos administrativos fueron del 17.5%, dentro de los cuales se registraron los gastos por viajes o misiones de México a Italia y viceversa, que representaron el 6% del presupuesto del proyecto.

**Hallazgo 22:** Los recursos llegaron a tiempo para realizar las actividades y componentes de capacitación, y éstos fueron suficientes y adecuados para cubrir los gastos de las actividades y necesidades del proyecto, a pesar de que el presupuesto inicial destinado para MEXAC1 era de un millón 400 mil dólares y fue recortado a poco más de 704 mil dólares, por lo que se tuvieron que adaptar las actividades con menores recursos.

**Hallazgo 23:** En los resultados de las encuestas en línea y presenciales, casi 8 de cada 10 afirmaron que la coordinación entre la Subsecretaría del Sistema Penitenciario y la coordinación del proyecto fue eficiente y eficaz. Asimismo, de la percepción de los actores, poco más de 9 de cada 10, señalaron que los recursos se utilizaron de manera oportuna y correcta (gráfica 13).

*Gráfica 13. Percepción sobre la transparencia en el uso de los recursos del proyecto*

**¿En que grado cree que los recursos han sido utilizados de manera transparente?**



*Fuente: Equipo de evaluación*

## IMPACTO

### PREGUNTAS DE EVALUACIÓN:

1. ¿En qué medida el proyecto ha logrado cambios sociales o efectos significativos –positivos o negativos, previstos o no previstos– en el nivel más alto?
2. ¿En qué medida el proyecto ha contribuido o es probable que contribuya al logro de la Estrategia UNODC 2021-2025, en específico, con la Esfera Temática 5: Prevención del delito y justicia penal y alcanzar el objetivo 5 y con el Objetivo 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas?

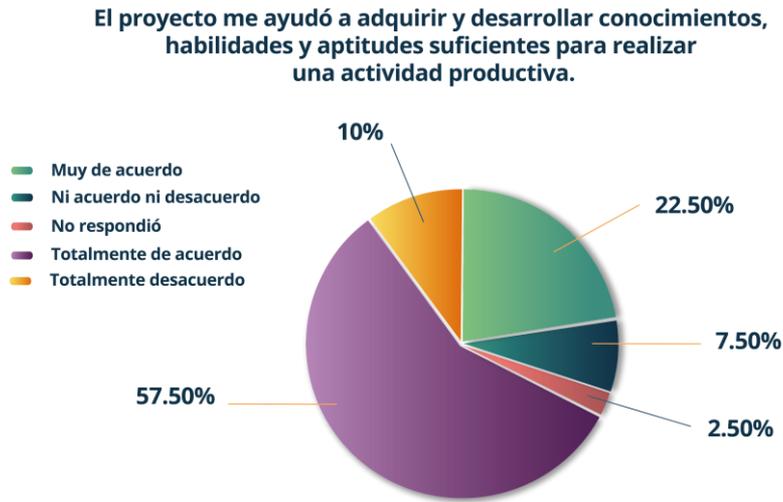
**Hallazgo 24:** Uno de los impactos de este programa, conforme a las entrevistas semiestructuradas y las encuestas, es el haber logrado que jurídicamente personas en los centros penitenciarios realizarán actividades al exterior, y lo hicieran en algunos casos acompañados de sus familias en parques y eventos públicos, lo que permite que la sociedad vea a las PPL como parte de la comunidad, y que el tema forme parte de la agenda pública, también ayuda a sensibilizar a la sociedad, aunado a que las personas beneficiarias no pierdan el vínculo con el exterior, lo cual representa un pilar para lograr la reinserción social. Si las personas en prisión tienen buenas relaciones con su familia, pueden mejorar y hacer más rápido el proceso de reinserción social cuando recuperen su libertad. Mantener contacto con el mundo exterior es de gran importancia para la salud mental de las personas detenidas, y contribuye a su capacidad para integrarse con éxito en la sociedad.

**Hallazgo 25:** De acuerdo con las entrevistas semiestructuradas y las encuestas presenciales y en línea, existe una percepción generalizada de que el proyecto genera impactos positivos en los beneficiarios, ya que 8 de cada 10 de los entrevistados señalaron que están totalmente de acuerdo y muy de acuerdo que el proyecto ha ayudado a adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes suficientes para realizar una actividad productiva (gráfica 14); además casi 80% de los entrevistados mencionaron que se encuentran totalmente de acuerdo y muy de acuerdo que haber participado en el proyecto aumentó las oportunidades laborales de los beneficiarios.

Por otra parte, cerca de 9 de cada 10 personas que fueron entrevistadas están totalmente de acuerdo y muy de acuerdo de que el proyecto contribuyó a disminuir las probabilidades de reincidencia penitenciaria (gráfica 15). Sin embargo, existe un consenso entre las personas entrevistadas que afirman que, para tener impactos positivos en la sociedad, como es la baja de la reincidencia, se necesita que el proyecto aumente la cobertura de las PPL y que el proyecto sea sostenible en el mediano y largo plazo.

Con relación a la contribución del proyecto a la prevención del delito, en la Esfera Temática 5 y la meta 16.a para la prevención del delito mediante acciones que realiza el proyecto enfocadas a la reducción de la reincidencia y mejorar la reinserción social de las PPL, ninguno de los casos que han egresado de las capacitaciones y de las actividades de externalización han vuelto a reincidir, aunque se hace referencia a pocos casos por la limitada cobertura del proyecto; además, como se confirmó anteriormente en los resultados de las entrevistas semiestructuradas, no existe evidencia estadística para señalar que el proyecto está disminuyendo los reingresos al centro penitenciario.

Gráficas 14. La percepción referente a que el proyecto ayuda a adquirir y genera habilidades



Gráficas 15. La percepción referente a que el proyecto disminuye las probabilidades de reincidencia



Fuente: Equipo de evaluación, recolección de información del 15 de febrero al 15 de marzo de 2023.

## SOSTENIBILIDAD

### PREGUNTAS DE EVALUACIÓN:

1. ¿En qué medida se ha logrado la apropiación local por parte de las personas beneficiarias y las contrapartes nacionales y/o regionales?
2. ¿En qué medida es probable que los beneficios del proyecto continúen tras su finalización?

**Hallazgo 26:** Se logró la apropiación por parte de las autoridades del sistema penitenciario, lo cual se puede comprobar con la publicación de los Lineamientos Operativos en la Gaceta Oficial de la CDMX, así como del Manual del Programa de Actividades de Utilidad Pública que permiten que sea posible su implementación y

que se pueda replicar en otras entidades federativas del país, ya que uno de los objetivos de este manual es que sirva como herramienta de referencia en el diseño e implementación de otros programas encaminados hacia el mismo objetivo. No obstante, en las entrevistas semiestructuradas en los centros penitenciarios, se observó que no se ha difundido el manual con el personal penitenciario. Asimismo, se evidencia la apropiación por parte de las autoridades locales al adquirir la responsabilidad de remunerar a los participantes y al incorporar estas capacitaciones como parte del plan de actividades de las PPL, lo cual se traduce en un aspecto positivo al momento de solicitar beneficios de preliberación. Estas ventajas incrementan las posibilidades de que el proyecto continúe y sea sostenible. Sin embargo, en las entrevistas semiestructuradas se presentaron casos de PPL que señalaron que no se recibieron los pagos pactados en los lineamientos, por las labores de utilidad pública.

**Hallazgo 27:** También se consiguió la apropiación del proyecto por parte de la iniciativa privada; en las entrevistas semiestructuradas, los resultados muestran que hay un interés expreso por parte de los socios estratégicos de seguir participando en una segunda etapa, siempre y cuando continúe la coordinación de UNODC, que genera un poder de convocatoria hacia diferentes tipos de actores (iniciativa privada, organizaciones de la sociedad y organismos públicos), transparencia, conocimientos y experiencia en la materia.

**Hallazgo 28:** En las entrevistas semiestructuradas en los centros penitenciarios, se presentaron algunos riesgos que podrían poner en duda la sostenibilidad del proyecto, como son: la constante rotación en el personal penitenciario, y la poca difusión de los lineamientos y del manual; y la limitada promoción de los cursos de capacitación dentro de los centros penitenciarios. Por otro lado, se percibe preocupación e incertidumbre sobre la posibilidad de continuar con el programa tras su finalización si no se cuenta con la coordinación de UNODC y sin el recurso del donante, debido a que la UNODC tiene consenso y autoridad moral para incorporar a un mayor número de socios estratégicos y donantes al proyecto.

## DERECHOS HUMANOS, IGUALDAD DE GÉNERO, INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y NO DEJAR A NADIE ATRÁS

### PREGUNTAS DE EVALUACIÓN:

1. ¿En qué medida el diseño y la implementación del proyecto han tomado en consideración la igualdad de género, los grupos en situación de vulnerabilidad y el enfoque de derechos humanos?

**Hallazgo 29:** Desde el diseño del proyecto y el marco conceptual, así como el contenido del Manual del Programa de Actividades, incorporan estándares nacionales e internacionales de derechos humanos, lo cual se ve reflejado claramente en la revisión de los documentos internos que analizó el equipo evaluador, principalmente en los apartados de la introducción del manual y en el marco jurídico nacional e internacional, en donde se hace un análisis detallado de estos instrumentos y del fundamento del proyecto en los mismos. Asimismo, la justificación de los lineamientos de operación refleja la perspectiva de derechos humanos.

**Hallazgo 30:** De la información revisada se percibió que sí hubo participación de personas pertenecientes a distintos grupos en situación de vulnerabilidad (10% de los encuestados se identifica como persona con discapacidad; 10% como persona migrante o refugiada; 12.5% como persona adulta mayor; 12.5% persona LGBTIQ+ y 10% como persona indígena); sin embargo, si bien el manual señala el establecer como parte del proyecto las oportunidades de capacitación y acciones diferenciadas, de los documentos revisados se señala que las capacitaciones podrían tener un mejor diseño con este enfoque, lo mismo con la realización de acciones específicas para garantizar la participación de personas pertenecientes a estos grupos vulnerables.

Por otro lado, se observó la necesidad de contar con datos desagregados por edad, etnia, grupo vulnerable, esto con base en lo aportado por las listas de asistencia a los cursos, ya que disminuye la posibilidad de tener información sobre el perfil de las PPL beneficiarias.

**Hallazgo 31:** En los lineamientos de operación se percibe como oportunidad de mejora el apego a la perspectiva de género, ya que podría incluirse el contexto específico de las necesidades de las mujeres, de las madres de familia, como cuidadoras principales de sus hijos e hijas y las razones que las lleva a estar en prisión, por lo que los requisitos del perfil podrían adecuarse a ellas, como la no necesidad de tener redes de apoyo al exterior, esto debido a que existe un porcentaje muy alto de mujeres que son abandonadas una vez que llegan a prisión. De acuerdo con la ENPOL 2021, el 67.8% de las mujeres que son PPL tienen hijos menores de 18 años; 1,083 se encuentran en edades lactantes. De entre éstos, el 47% son cuidados por sus abuelos y únicamente el 2.3% se encuentran con sus madres privadas de la libertad.

**Hallazgo 32:** Con base en los documentos internos, el equipo evaluador concluyó que el proyecto sí garantiza la paridad de género en la participación dentro de las capacitaciones; es decir, se tuvo evidencia de que las mujeres cuentan con las mismas posibilidades de participar que los hombres (conforme a la muestra de las encuestas presenciales 47.5% eran mujeres), e incluso se les dio prioridad para ciertos cursos, como fue el de educación e inclusión financiera y celdas solares.

### III. CONCLUSIONES

El Proyecto “De Vuelta a la Comunidad” es un proyecto que cumple con los estándares nacionales e internacionales y responde a la necesidad de fortalecer los programas de reinserción social y de poder generar condiciones favorables para que las PRL tengan mayores y mejores oportunidades al incorporarse en el mercado de trabajo; es un proyecto consistente con los objetivos del UNDAF y los ODS, alineado con lo establecido en el marco jurídico nacional, el artículo 18 Constitucional, con los preceptos que se señalan en la LNEP y con el marco internacional aplicable a la materia.

Cabe destacar que el proyecto logró alianzas estratégicas con actores diversos, principalmente con la iniciativa privada (donante y socios estratégicos), lo que contribuyó a disminuir la estigmatización con que se veía a las PPL. También responde a los objetivos de la contraparte nacional de la reinserción social y de reducir un problema público grave como es el alto porcentaje de reincidencia. Hasta el día de hoy, las PRL que han sido beneficiadas por el proyecto no han reincidido.

Es importante señalar que el proyecto cuenta con un Manual y Lineamientos de Operación que están publicados, lo que aporta y favorece a la sostenibilidad y posibilidades de replicabilidad en otras entidades del país. En estos documentos, se considera el procedimiento de actividades de externalización que, de forma inédita, permitió que un grupo de PPL salieran a realizar actividades externas y de utilidad pública en parques y áreas verdes de la ciudad, lo que ayudó a que las PPL no perdieran el contacto con el exterior y que fueran remuneradas; se promovió la desestigmatización y se ampliaron sus oportunidades laborales, por mencionar algunos de los beneficios. Además, el proyecto se adaptó y respondió rápidamente a factores externos que obstaculizaron su óptimo desarrollo, algunos de ellos imprevistos, como lo fue la pandemia del SARS-Cov-2, en donde se logró la producción de cubrebocas y sanitizantes para consumo interno de los centros penitenciarios, reduciendo costos ante la escasez de este tipo de productos ante el inicio de la pandemia.

No obstante, se observaron áreas de oportunidad, entre las que podemos mencionar: la cobertura de participantes o personas beneficiarias podría haber sido mayor, esto en respuesta a diversos factores, entre ellos los requisitos y el perfil de las PPL que pudieran ser atendidas; la difusión de las capacitaciones al interior de los centros penitenciarios; los mecanismos para la sistematización de la información para mejorar el diseño del proyecto; el seguimiento a los y las egresadas que podría haber sido mayor; el contar con una coordinación interinstitucional con otras instituciones de la contraparte nacional que forman parte importante de la reinserción social (Instituto de Reinserción Social, la Secretaría de Cultura, solo por dar unos ejemplos) y en la creación de indicadores de medición de resultados finales para propuestas de mejora; la intervención limitada de la parte operativa y el aumento de esfuerzos de diferenciación en las capacitaciones de acuerdo a los distintos grupos de atención prioritaria que participaron, entre otras, lo que permeó directamente en el óptimo cumplimiento del objetivo central del programa.

En el caso de la reincidencia, se necesita mayor evidencia estadística para afirmar que el proyecto contribuye a su reducción y mejora la reinserción social, lo que se explica por los pocos casos de PRL que han egresado hasta el momento, y por los apenas tres años que lleva operando el proyecto; hay que recordar que la reinserción social es un proceso de adaptación que es de mediano y largo plazo.

De este modo, se considera que el proyecto va por buen camino, pero aún está en proceso de crecimiento, ya que se identifican algunas áreas de oportunidad que influyen en la obtención de mejores resultados finales y en que se tenga un mayor impacto en su implementación, en donde las PPL sean aún más beneficiadas, y de una forma integral.

## IV. RECOMENDACIONES

### RECOMENDACIÓN 1. MONITOREO E INVESTIGACIÓN

Con el propósito de mejorar el diseño del proyecto, se requiere una mejor coordinación con la contraparte nacional, en el que UNODC-México tenga un papel más activo en la recolección y sistematización de la información desagregada, así como contar con un sistema de información de las PPL y los beneficiarios/as del proyecto, que incluya indicadores como el periodo de la sentencia y delitos de las PPL, los beneficios otorgados por las y los jueces y las y los participantes en los cursos de capacitación (internos y externos) que han recibido habilidades laborales. Estos datos son importantes para estimar la población objetivo del proyecto y proyectar el crecimiento en el número de PPL que serían atendidos en las siguientes etapas, lo que ayudaría en un rediseño de los procedimientos del proyecto. También es importante contar con un seguimiento de las PPL, para poder medir el impacto de la reinserción social y la disminución de la reincidencia.

Con esta información sistematizada, se recomienda realizar análisis, diagnósticos y políticas públicas, incentivando la participación del medio académico y la sociedad civil para que se hagan foros y seminarios que ayuden a realizar propuestas de solución para reducir el problema de la reincidencia y mejorar la reinserción social.

Se recomienda al Grupo Asesor de Monitoreo e Investigación (GAMI) de la UNODC-México para que emprendan estas acciones a más tardar en diciembre de 2023.

A partir de los hallazgos 2 y 3 (pertinencia), 9, 11, 12, 17 (eficacia), 25 (impacto), 30 y 31 (DDHH).

### RECOMENDACIÓN 2. REQUISITOS DE BENEFICIARIOS/AS Y SEGUIMIENTO

En caso de dar continuidad con una segunda fase, se recomienda aumentar la cobertura del proyecto, por lo que se recomienda a UNODC-México que realice una revisión de los Lineamientos de Operación y el Manual del Programa, y que le haga una propuesta a la contraparte nacional, con el propósito realizar un análisis de los actuales requisitos referentes al perfil de las PPL que se solicitan para ser beneficiarios/as (grupo A y B), y que respondan al contexto y a la realidad que existe en el sistema penitenciario de la CDMX.

En este sentido, se recomienda revisar y analizar la posibilidad de ampliar la cobertura del proyecto, mediante una modificación de los requisitos relacionados con el perfil de las y los beneficiarios, y extender la atención a las PPL con sentencias más largas, incorporando a las personas que tienen derecho a la reducción de la pena por algún beneficio de preliberación (según la ENPOL 2021 son el 16.6% de las PPL en los centros penitenciarios de la CDMX) y extenderlo a las que podrían contar con sentencias mayores a 24 meses (120 meses como límite superior, y que estas se pueden reducir con los beneficios que se establecen en la LNEP), y que solamente tengan como máximo una reincidencia. De acuerdo con la ENPOL 2021, la población objetivo del grupo A sería de 505 PPL que podrían cursar las capacitaciones, las actividades prácticas y de externalización (anexo XI).

Por otra parte, en el grupo B se recomienda que se incluyan a las PPL con sentencias de 121 a 240 meses, con los mismos delitos considerados en el grupo A y los beneficios que les permitan reducir la duración de la sentencia y con reincidencias no mayor a tres. En las estimaciones con base en la misma ENPOL, se llega a una población objetivo de 515 PPL que deberían tener acceso a capacitación y actividades prácticas.

Con el fin de incluir a otras PPL que no han tenido acceso a los componentes del proyecto, se recomienda incluir un grupo C que tenga sentencias más largas (241 meses y de más de 360 meses con los delitos considerados en el grupo A), que reciban capacitaciones con beneficios de reducción de sentencias y con

reincidencias o reingresos no mayor a tres. Al calcular la población objetivo, este grupo se estima en aproximadamente 401 PPL.

Para esto sería conveniente instalar una mesa de trabajo con la contraparte nacional, donante, los socios estratégicos, el Poder Judicial y el personal operativo de los centros penitenciarios (inclusive, si es posible invitar al medio académico y a las organizaciones de la sociedad civil), con el objetivo de que, con base en un diagnóstico se considere lo siguiente: i) revisar, y en su caso, modificar las características del perfil jurídico de las personas beneficiarias en el marco de los Lineamientos, a fin de aumentar la participación de un mayor número de PPL en el grupo A, ii) incorporar un nuevo componente para las PPL con sentencias largas o mayores a 24 meses, iii) incorporar un componente con perspectiva de género que responda a las necesidades de las mujeres y que los requisitos no se perciban como un obstáculo, por ejemplo, el tener apoyo o lazos familiares.

Se recomienda que el Programa de Prevención del Delito y Justicia y al Grupo Asesor de Género y DDHH de la UNODC-México y haga la propuesta a la contraparte nacional a más tardar en el mes de marzo de 2024.

A partir de los hallazgos 3 (pertinencia), 11, 12, 16 y 17 (eficacia), 25 (impacto) y 31 (DDHH).

### RECOMENDACIÓN 3. ALIANZAS

El equipo evaluador recomienda que el área de alianzas de UNODC-México consolide nuevos aliados, socios estratégicos y donantes para adicionar otras capacitaciones laborales (autoempleo, electricidad, plomería y la extensión de los cursos de inclusión financiera para los hombres) conforme a las necesidades de las PPL y a los requerimientos del mercado de trabajo, cursos culturales (teatro, pintura, lectura, literatura, escultura, poesía y música); incorporar acciones de reinserción laboral como la búsqueda de empleo con los socios estratégicos (como el Consejo Coordinador Empresarial) para las PRL, respaldo psicológico y trabajo social con las familias con el fin de hacer más sostenible el proyecto, mediante algunas acciones: 1) realizar un mapa de posibles donantes y socios estratégicos; 2) incorporar a las organizaciones de la sociedad civil; e 3) incentivar e incrementar más alianzas estratégicas con otras instituciones de gobierno que podrían cumplir un papel importante en la reinserción social, como la Secretaría de Cultura y el IMJUVE; y que el proyecto se enmarque en las funciones de la Comisión Intersecretarial, que es el órgano, con base en el artículo 7 de la LNEP, que se encarga de coordinar al Poder Judicial y Ejecutivo con el propósito de que se coordinen con las autoridades penitenciarias e instituciones que intervienen en la ejecución de la prisión preventiva, de las sanciones penales y de las medidas de seguridad impuestas.

Cabe aclarar que las autoridades corresponsables para el cumplimiento de la LNEP son las Secretarías de Gobernación, de Desarrollo Social, de Economía, de Educación Pública, de Cultura, de Salud, del Trabajo y Previsión Social y la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia y la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes. Todas estas autoridades, de acuerdo con la ley, serán las encargadas de diseñar e implementar los distintos programas de servicios para la reinserción al interior de los Centros Penitenciarios y de servicios post-penales a nivel federal y estatal.

También, se recomienda tener establecer una estrecha cooperación y coordinación con el Instituto de Reinserción Social de la CDMX, cuya función es prestar a las y los liberados, externados/as y a sus familiares, el apoyo necesario para facilitar la reinserción social, procurar una vida digna y prevenir la reincidencia, y se recomienda que sea la instancia encargada de darle seguimiento a las PRL que se beneficiaron del proyecto mediante una carta compromiso o responsiva para monitorear sus acciones.

Se recomienda que el equipo de Alianzas y Movilización de Recursos de UNODC-México para que emprendan estas acciones a más tardar en junio de 2024.

A partir del hallazgo 17 (eficacia) y 27 (sostenibilidad).

## RECOMENDACIÓN 4. CAPACITACIONES

Se recomienda al Programa de Prevención del Delito, en caso de la implementación de una segunda fase, realizar un rediseño de las capacitaciones, conforme al perfil de las PPL, a sus intereses, necesidades y a las demandas del mercado laboral; de igual manera que las actividades tengan seguimiento y se realicen de forma más frecuente (incluyendo el mantenimiento de los equipos de trabajo). Además, se recomienda que se analice aumentar el número de actividades de externalización para las PPL, en las entrevistas semiestructuradas a las PPL, señalan el impacto positivo en su comportamiento y dignidad humana.

También, se requiere un enfoque de formación de capacitadores y capacitadoras para que los cursos puedan ser replicables (tanto para las PPL como para el personal penitenciario), y las actividades prácticas que pueden ser mediante la selección y desarrollo de administradores de la capacitación, incluso con posibilidad de ser las mismas PPL con mayores conocimientos y facilidades de enseñanza (enseñanza en cascada), o grupos de personas (participativas y con habilidades de aprendizaje), las cuales asumirán el rol de capacitar nuevos grupos para seguir realizando actividades prácticas.

La segunda estrategia se enfocaría mediante paquetes de video enseñanza, solo con un/a instructor/a que despeje dudas. Finalmente, se recomienda que la coordinación del proyecto revise el procedimiento y se cerciore de que se entregue el pago pactado a todas las PPL que realizaron este tipo de actividades, conforme a los lineamientos, con el propósito de que se cumpla el principio de transparencia.

Se recomienda que el Programa de Prevención del Delito y Justicia de la UNODC-México haga la propuesta a la contraparte nacional a más tardar en junio de 2024.

A partir de los hallazgos 3 y 4 (pertinencia), 16 (eficacia), 24 (impacto) y 30 (DDHH).

## RECOMENDACIÓN 5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL INTERNA Y EXTERNA

Se recomienda al equipo de Comunicación de la Oficina diseñar e implementar una estrategia de comunicación al exterior para continuar con la campaña de difusión y sensibilización del sector privado y la sociedad en general, con información veraz que permita avanzar hacia la eliminación del estigma de las PPL beneficiarias, lo que a su vez posibilita que el tema permanezca dentro de la agenda pública y existan más socios estratégicos interesados en participar en el proyecto.

Asimismo, se debe fortalecer la comunicación al interior con mayor difusión de los cursos de capacitación en los centros penitenciarios, ya que de los hallazgos se desprende que de las personas entrevistadas al interior de los centros señalaron que las convocatorias a los cursos de capacitación se hicieron mediante letreros, anuncios y carteles pegados en algunos puntos visibles (área de talleres o paredes) y muchas PPL no se dieron por enteradas de dichos cursos. Se recomienda implementar varias estrategias de difusión, como son: visitas al área de trabajo para promocionar el curso; difusión en el área de organización del trabajo; y entrega de volantes a las PPL.

Además, es necesario actualizar el Manual del Programa y difundirlo con el personal de los centros para homologar todos los procesos en los diferentes reclusorios.

Se recomienda que el Equipo de Comunicación de la UNODC-México realice estas acciones a más tardar en junio de 2024.

A partir de los hallazgos 16 (eficacia), 26 y 28 (sostenibilidad).

## RECOMENDACIÓN 6. REALIZAR GESTIONES CON LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL PARA PODER CERTIFICAR TODAS LAS CAPACITACIONES

En los documentos internos del proyecto se presentan las capacitaciones y formaciones laborales que han sido certificadas por organismos autorizados. Sin embargo, se observa que en algunos cursos no se entregaron

dichas certificaciones. Se recomienda realizar gestiones con la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para poder certificar todas las capacitaciones del proyecto que se realicen en los centros penitenciarios, con el propósito de que tengan una validez relacionada con competencias laborales, con reconocimiento oficial de la autoridad educativa y por las empresas de los sectores productivos. También se recomienda realizar gestiones con los organismos certificadores de competencias laborales para negociar los costos de las certificaciones, que permitiría generar un ahorro y que esos recursos se podrían dirigir a más capacitaciones.

Se recomienda que el equipo de Alianzas y Movilización de Recursos de UNODC-México realice las acciones a más tardar en diciembre de 2023.

A partir de los hallazgos 7 (coherencia) y 21 (eficiencia).

## V. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

### LECCIONES APRENDIDAS

---

Los proyectos, en un inicio, requieren contar con un diagnóstico contextual, estadístico y normativo nacional de la situación a atender para poder rediseñar un nuevo perfil de los y las beneficiarias, los requisitos para participar en las actividades y el tipo de capacitación que requieren. El hacer un diagnóstico del perfil y contexto de la población beneficiaria, el poder comprender quiénes están en prisión, cuánto tiempo estarán y qué necesidades tienen, aunado a un análisis de sus intereses laborales, dará lugar al planteamiento de un programa basado en las condiciones reales del fenómeno o la situación en la que se quiere incidir, y con ello tener un mayor impacto.

Por otro lado, una de las lecciones que deja el proyecto, es la necesidad de tener un sistema de información que incluya la recolección y sistematización de datos para que la coordinación del proyecto pueda hacer un rediseño con mayores elementos, en el que se contemple la importancia de delimitar con claridad las atribuciones o responsabilidades de cada socio estratégico para una implementación más efectiva y eficiente.

Finalmente, se identificó como área de oportunidad el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional entre las diferentes dependencias y entidades pertinentes, así como la inclusión y participación del Instituto de Reinserción Social en el proyecto; aunado a ello, se observa una oportunidad de mejora en la vinculación con organizaciones de la sociedad civil y con la academia, puesto que ambas trabajan en el tema común de interés, es decir, en la reinserción social.

### BUENAS PRÁCTICAS

---

La mejor práctica identificada en las actividades y componentes del proyecto son las formaciones con certificaciones en competencias laboral y las actividades de externalización, que es una práctica que se realiza en el programa italiano "*Mi riscatto per il futuro*" y favorece el contacto de la PPL con el exterior, fortalece los vínculos familiares, disminuye estigmas, sensibiliza a la sociedad al ver a PPL en eventos públicos y todo esto ayuda en la reinserción social, como fueron los casos de labores de utilidad pública en algunos parques, áreas verdes de la ciudad y eventos, que se realizaron con la autorización del Poder Judicial de la CDMX.

El proyecto opera con socios estratégicos para el desarrollo de la operación mediante la aportación de recursos, la contribución en la impartición de los cursos de capacitación y en el diseño del proyecto, siendo una buena práctica que anteriormente difícilmente estaba en el interés del sector privado destinar una parte de sus apoyos a esta población. Es importante resaltar las alianzas estratégicas con la iniciativa privada, su participación y sensibilización mediante el acercamiento con las PPL beneficiarias, y su apropiación del proyecto permea directamente en el avance de la búsqueda por erradicar los estereotipos y prejuicios que se tienen hacia las PPL. Cabe resaltar que gran parte de los recursos del proyecto vienen de la iniciativa privada (dos terceras partes del presupuesto), lo que es fundamental para mantener su sostenibilidad. La incorporación de iniciativa privada constituyó un impulso importante para el cumplimiento de los objetivos que fortalecen la legitimidad del proyecto.

El proyecto es adaptable a las necesidades de otros contextos sociales y jurídicos con un diagnóstico previo. En este sentido, puede ser replicado en otras entidades del país y naciones de América Latina para garantizar el derecho a la reinserción social de las PPL y la replicabilidad se ve favorecida con la existencia de los Lineamientos de Operación publicados en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México y por la elaboración del Manual del Programa que también se publicó, lo que representa un gran avance, aunque falta una mayor difusión de dichos documentos normativos.

Finalmente, desde el aspecto operativo, el proyecto tiene procedimientos a seguir para la inscripción, integración de expedientes técnicos y jurídicos, selección, coordinación, operación de jornadas al exterior, de seguridad para actividades de externalización y de pago, lo que es novedoso y que no se había aplicado en México.

# ANEXO I. TÉRMINOS DE REFERENCIA

El proyecto “Fortalecimiento del Programa de Labores de Utilidad Pública en el Sistema Penitenciario de la Ciudad de México”, también denominado “De Vuelta a la Comunidad”, busca reinterpretar el encarcelamiento como un mecanismo para proteger a la sociedad del delito y prevenir la reincidencia mediante la reinserción e integración social de las mujeres y hombres privados de libertad sin dejar a nadie atrás.

Además, otros grupos beneficiarios indirectamente del proyecto son las personas que recién han egresado del sistema penitenciario, las familias y vínculos cercanos de las personas privadas de la libertad, las autoridades penitenciarias, las y los jueces y magistraturas adscritas a los centros penitenciarios intervenidos, las comunidades de retorno de las personas egresadas y la iniciativa privada.

El objetivo de implementar actividades con un componente de utilidad pública no solo es devolver a la comunidad, sino proteger los derechos humanos de las personas privadas de libertad con especial atención a los grupos vulnerables: población indígena, mujeres, niños, migrantes, personas con discapacidad, adultos mayores, entre otros.

Duración del proyecto (día/mes/año - día/mes/año):	01/01/2020 – 31/05/2023
Ubicación (País/es y zonas de atención subnacionales, si son relevantes):	Ciudad de México, México
Vinculación con Programas nacionales, regionales y temáticos y con la Estrategia 2021-2025 de UNODC:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025 (Efecto Directo 5: Al 2025, el Estado mexicano cuenta con programas de trabajo decente para abordar necesidades del mercado laboral, incluyendo el fortalecimiento institucional, la formación para el trabajo, la participación económica de las mujeres, la protección de derechos, la movilidad social y la justicia laboral.</li> <li>● Estrategia Nacional de Seguridad Pública.</li> </ul>

<p>Vinculación con las metas de los ODS a los que contribuye el proyecto:</p>	<p>5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.                      5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y niñas en todo el mundo.                      8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.                      10. Reducir las desigualdades.                      11. Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.                      10.15. Reducir la desigualdad dentro de los países y entre ellos.                      16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.                      17. Fortalecer los medios de aplicación y revitalizar la asociación mundial para el desarrollo sostenible.                      17.15 Respetar el espacio político y el liderazgo de cada país para establecer y aplicar políticas de erradicación de la pobreza y desarrollo sostenible.</p>
<p>Agencia implementadora (Oficina/ sección/ unidad de UNODC):</p>	<p>Oficina de UNODC en México</p>
<p>Organizaciones aliadas:</p>	<p>Secretaría de Seguridad Ciudadana de la Ciudad de México, a través de la Subsecretaría del Sistema Penitenciario; Enel Green Power México; Ministerio de Justicia de Italia.</p>
<p>Donante(s):</p>	<p>Secretaría de Seguridad Ciudadana de la Ciudad de México, a través de la Subsecretaría del Sistema Penitenciario; Enel Green Power México.</p>
<p>Beneficiario/as /Destinatarios finales:</p>	<p>Las y los beneficiarios directos son personas privadas de la libertad en centros penitenciarios de la Ciudad de México. De manera secundaria, personal del sistema penitenciario de la Ciudad de México.</p>
<p>Presupuesto total aprobado (USD):</p>	<p>\$703,400.00 USD</p>
<p>Presupuesto total (USD):</p>	<p>\$703,400.00 USD</p>

Gasto total hasta la fecha de inicio de la evaluación (USD):	\$391,527.00 USD
Nombre y título del Coordinador/a del proyecto y la(s) Oficina(s)/sección(es)/unidad(es) implementadoras de UNODC):	Martha María Guadalupe Orozco Reyes, Coordinadora de Proyecto, Programa de Prevención del Delito, UNODC LPOMEX.
Plazo de la evaluación (fecha prevista de inicio y fin del proceso de evaluación):	03/11/2022 – 09/05/2023
Presupuesto para esta evaluación (USD):	\$38,000.00 USD
Número de evaluadores/as independientes previstos para esta evaluación:	Dos (2): un/a (1) experto/a en evaluación y un/a (1) experto/a sustantivo/a.
Tipo y año de evaluaciones pasadas (si las hubiera):	N/A

La Ciudad de México presenta varios retos como la alta tasa de reincidencia, la falta de planes de acción integrales que comprendan a todas las partes, el diseño y gestión ineficaz de programas de capacitación y actividades laborales en centros penitenciarios y la falta de oportunidades laborales.

Por eso, UNODC ofrece experiencia técnica para fortalecer las capacidades de los sistemas penitenciarios, para formular planes de acción integrales y eficaces, y promover las alianzas de múltiples sectores.

El proyecto se implementa por UNODC en México, con el apoyo de la Secretaría de Seguridad Ciudadana de la Ciudad de México, a través de la Subsecretaría del Sistema Penitenciario, Enel Green Power México y el Ministerio de Justicia de Italia, a través del Departamento de Administración Penitenciaria. Italia ha sido un aliado para intercambiar experiencias sobre trabajo penitenciario, compartiendo su programa “Programma di Pubblica Utilità in Italia”.

Los recursos para la ejecución del proyecto provienen del sector público (contraparte mexicana), así como de la iniciativa privada (empresa).

#### Objetivo del proyecto:

La Ciudad de México ofrece mejores oportunidades de reinserción social a través de programas laborales de utilidad pública en los centros penitenciarios.

#### Resultados del proyecto:

1	La Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México adopta e implementa las mejores prácticas internacionales y el modelo de trabajo de utilidad pública para la reinserción social de la población penitenciaria, en cumplimiento con los estándares internacionales.
2	Los centros penitenciarios de la Ciudad de México implementan efectivamente el programa laboral de utilidad pública de manera eficiente.

Resultados del proyecto:	
3	Los sectores público y privado cooperan para implementar el programa laboral de utilidad pública en la Ciudad de México.
4	El programa de trabajo de utilidad pública se impulsa en otros centros penitenciarios de la Ciudad de México para promover la reinserción social de un mayor número de personas privadas de libertad.

Uso previsto de los resultados de la evaluación:	
Principales destinatarios de los resultados de la evaluación:	Aliados del proyecto, contraparte mexicana y donantes.
Unidad de análisis (proyecto completo/partes del proyecto/etc.)	Proyecto completo.
Período de tiempo contemplado en la evaluación:	01/01/2020 – 30/11/2022
Cobertura geográfica de la evaluación:	Ciudad de México, México.

Todos los hallazgos y recomendaciones, así como la respuesta de la administración, hacen referencia únicamente al proyecto de UNODC que se está evaluando y no están dirigidos de ninguna manera a los Estados Miembros, socios implementadores u otras entidades que hayan participado en este proyecto.

La evaluación se llevará a cabo siguiendo los criterios relevantes del CAD que se indican a continuación. Todas las evaluaciones deben incorporar la perspectiva de género, derechos humanos, inclusión de las personas con discapacidad y no dejar a nadie atrás. Idealmente, estas cuestiones deben integrarse en las preguntas de la evaluación. Además, la evaluación debe identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas. El equipo evaluador afinará las preguntas de la evaluación al redactar el Informe de inicio.

Criterio	Pregunta de evaluación
<b>Pertinencia:</b> ¿La intervención está haciendo lo adecuado?	¿En qué medida el proyecto ha sido relevante para las necesidades y prioridades de las contrapartes (por ejemplo, gobiernos, Estados Miembro, etc.)?
<b>Coherencia:</b> ¿En qué medida es compatible la intervención?	¿En qué medida el proyecto ha arrojado resultados en línea con las prioridades organizativas, regionales e internacionales?

Criterio	Pregunta de evaluación
<b>Eficiencia:</b> ¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?	¿En qué medida el proyecto ha entregado productos de manera oportuna y eficiente?
<b>Eficacia:</b> ¿La intervención está logrando sus objetivos?	¿Qué factores han facilitado o dificultado la consecución de los resultados?
<b>Impacto:</b> La intervención, ¿cómo cambia la situación?	¿En qué medida el proyecto ha logrado cambios sociales?
<b>Sostenibilidad:</b> ¿Serán duraderos los beneficios?	¿En qué medida se ha logrado la apropiación local por parte de las personas beneficiarias y las contrapartes nacionales y/o regionales?
<b>Derechos humanos, igualdad de género, inclusión de las personas con discapacidad y no dejar a nadie atrás:</b> ¿La intervención ha sido incluyente y basada en los derechos humanos?	¿En qué medida el diseño y la implementación del proyecto han tomado en consideración los derechos humanos, la igualdad de género, los grupos marginados, incluida la población LGBTIQ+ y las personas con discapacidad?

Todas las evaluaciones del Sistema de Naciones Unidas se guían por los principios de derechos humanos, igualdad de género, inclusión de las personas con discapacidad y no dejar a nadie atrás. Los métodos de evaluación y las técnicas de recolección de datos con perspectiva de género e inclusión de la discapacidad son, por lo tanto, esenciales para identificar cuestiones clave de género, atender a poblaciones marginadas, de difícil acceso y vulnerables.

Si bien el equipo evaluador afinará la metodología en el Informe de Inicio, será obligatorio adoptar un sistema mixto de métodos cualitativos y cuantitativos para garantizar que las conclusiones de la evaluación, los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas estén basadas en la evidencia, el análisis de datos y la triangulación; de esta forma también se asegura un enfoque y una metodología sensibles al género, inclusivos, respetuosos y participativos, con el fin de reflejar cuestiones relativas a la discapacidad y la igualdad de género. Se debe prestar especial atención a: (1) garantizar que las voces y opiniones de hombres, mujeres y otros grupos subrepresentados, como las personas con discapacidad sean escuchadas y se incluyan datos desglosados relacionados con el género (p.ej. por edad, sexo, países, etc.); (ii) garantizar un enfoque imparcial y objetivo, así como la triangulación de fuentes, métodos, datos y teorías.

Las limitaciones de la evaluación deben ser identificadas y discutidas por el equipo evaluador en el Informe de Inicio, por ejemplo, las limitaciones de los datos (como la falta de datos de referencia y de seguimiento). Deben discutirse todas las posibles limitaciones, así como las medidas de mitigación elegidas. El equipo evaluador deberá presentar una metodología específica en el Informe de Inicio que contenga los criterios de

evaluación, indicadores, fuentes de información y métodos de recolección de datos. La metodología de evaluación debe adecuarse a las Normas y Estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), así como a las Políticas de Evaluación, lineamientos, herramientas y plantillas de UNODC.

También se espera que el equipo evaluador utilice entrevistas, encuestas o cualquier otra herramienta cuantitativa y/o cualitativa pertinente como medio para recopilar datos relevantes para la evaluación. Sin perder la independencia, la evaluación se llevará a cabo con un enfoque participativo que recoja opiniones y valoraciones de todas las partes identificadas como contrapartes del proyecto/programa.

El Informe Final de la Evaluación será evaluado externamente de manera independiente (facilitada por IES) y la calificación final se incluirá en el Informe. Sobre la base de esta evaluación, el Informe podría no publicarse si no cumple los estándares mínimos de calidad.

Todas las herramientas, normas y plantillas que deben ser utilizadas en el proceso de evaluación pueden encontrarse en el sitio web de IES: <https://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/guidelines-and-templates.html>

Proceso de evaluación	Fecha de inicio (día/mes/año)	Fecha de finalización (día/mes/año)	Tareas y funciones incluidas	Descripción de las Directrices / Procesos
Finalización de los TdR (2-4 semanas)	27/06/2022	31/08/2022	Iniciar la evaluación en Unite Evaluation y cargar los TdR; finalizar el borrador de los TdR a partir de los comentarios de IES; el IES comparte el borrador final con los Socios/as Principales para el Aprendizaje (Core Learning Partners, CLP); la Coordinación del Proyecto (CM) finaliza los TdR a partir de la retroalimentación de los CLP.	Incluye una semana de revisión por parte de IES y una semana de revisión por parte de los CLP; múltiples revisiones por parte de la CP a partir de los comentarios de la IES y los CLP; autorización final por parte de la IES; al mismo tiempo, la CP busca evaluadores/as calificados (consulta con la IES sobre posibles candidatos/as)

EVALUACIÓN FINAL INDEPENDIENTE DEL PROYECTO: FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE LABORES DE UTILIDAD PÚBLICA EN EL SISTEMA PENITENCIARIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO”, TAMBIÉN DENOMINADO “DE VUELTA A LA COMUNIDAD (MEXAC1)”

Proceso de evaluación	Fecha de inicio (día/mes/año)	Fecha de finalización (día/mes/año)	Tareas y funciones incluidas	Descripción de las Directrices / Procesos
Contratación (3-4 semanas)	31/08/2022	28/10/2022	Consultar con IES posibles evaluadores/as; la CP gestiona todo el proceso de contratación.[13]	Revisión y autorización de las personas evaluadoras por parte de IES antes de que la CP inicie la contratación. Nota: se debe seguir el proceso habitual de contratación para consultorías internacionales/nacionales.
Informe de Inicio, incluido el estudio de gabinete (2 semanas)	03/11/2023	16/12/2022	Reunión inicial con la CP y el equipo evaluador; estudio de gabinete (desk review) por parte de las y los evaluadores, seguido de un borrador del Informe de Inicio; autorización de la versión final del Informe de Inicio por parte de IES.	Incluye una semana para la revisión y autorización por parte de IES. IES puede participar en la reunión inicial.
Recopilación de datos (incluidas las misiones de campo) (3-4 semanas)	16/01/2023	17/02/2023	Misiones de campo, observación, entrevista, etc. por parte del equipo evaluador.	Coordinación de la recopilación de datos y logística por la CP.
Análisis y borrador del Informe (3-4 semanas)	20/02/2023	03/03/2023	Análisis de datos y redacción del informe por parte del equipo evaluador.	Incluye 1 semana de revisión por IES, seguida de una semana de revisión por la CP.
	06/03/2023	17/03/2023	Revisión por IES; revisión por la CP; revisión del borrador de Informe por el equipo evaluador.	

EVALUACIÓN FINAL INDEPENDIENTE DEL PROYECTO: FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE LABORES DE UTILIDAD PÚBLICA EN EL SISTEMA PENITENCIARIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO”, TAMBIÉN DENOMINADO “DE VUELTA A LA COMUNIDAD (MEXAC1)”

Proceso de evaluación	Fecha de inicio (día/mes/año)	Fecha de finalización (día/mes/año)	Tareas y funciones incluidas	Descripción de las Directrices / Procesos
Borrador del Informe para comentarios por parte de los CLP.	20/03/2023	31/03/2023	Revisión por los CLP y envío de comentarios a IES.	Los comentarios de los CLP son recopilados y compartidos por IES con el equipo evaluador.
Informe final, Resumen de la evaluación, diapositivas de PowerPoint y evaluación externa de calidad (1-3 weeks)	03/04/2023	28/04/2023	Revisión por el equipo evaluador; Informe de Evaluación, Resumen de evaluación (2 cuartillas) y diapositivas de PowerPoint finalizadas por parte del equipo evaluador considerando la retroalimentación de IES y la CP; evaluación externa de la calidad del Informe; finalización de la Respuesta de la Administración (MR, Management Response) y del Plan para el Seguimiento de la Evaluación (EFP, Evaluation Follow-Up Plan) por parte de la CP.	Incluye 1 semana de revisión y aprobación del Informe Final por parte de IES y una semana de revisión del Resumen y las diapositivas de PowerPoint por parte de la CP; 1 semana para la evaluación externa de calidad, facilitada por IES.
Presentación (1 día)	09/05/2023	09/05/2023	Presentación organizada por la CP.	La fecha de presentación de los resultados finales se acordará entre la CP y el equipo evaluador; IES será invitada.

La Sección de Evaluación Independiente de UNODC puede modificar el proceso de evaluación, calendario, enfoque, etc., según sea necesario, en cualquier momento del proceso de evaluación.

Función	Número de consultores [15] (nacional/internacional)	Experiencia específica requerida [16]
Experto/a en Evaluación	1 (consultor(a) nacional/internacional)	Metodología de evaluación
Experto/a Sustantivo	1 (consultor(a) nacional/internacional)	Experiencia en políticas públicas enfocadas en el sistema penitenciario, temas de género y derechos humanos.

El equipo evaluador no actuará en representación de ninguna de las partes, deberá permanecer independiente e imparcial y no debe haber participado en el diseño, ejecución, supervisión y/o coordinación del programa o tema a evaluar, ni haberse beneficiado de éste.

Además, el equipo evaluador deberá respetar y seguir los Lineamientos Éticos de UNEG para llevar a cabo evaluaciones de manera sensible y ética. Las aptitudes y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo se especifican en las respectivas descripciones de los puestos de trabajo que se adjuntan a estos TdR (Anexo 1). El equipo evaluador reportará exclusivamente al jefe o jefa Adjunto de la Sección de Evaluación Independiente de UNODC, que es la única entidad encargada de autorizar todos los resultados y productos de la evaluación.

El equipo evaluador tendrá contratos de consultoría y se le pagará de acuerdo con las reglas y regulaciones de UNODC. El pago será realizado a contra entrega y únicamente cuando haya sido autorizado por IES. Los productos entregables que no cumplan con las normas y estándares de evaluación de UNODC y UNEG no serán autorizados por IES. IES es la única entidad que puede solicitar la liberación de los pagos relacionados con la evaluación. La CP debe atender cualquier solicitud en un plazo de 5 días hábiles para asegurar la independencia de este proceso de evaluación. El incumplimiento por parte de la CP puede resultar en la decisión de interrumpir el proceso de evaluación por parte de IES

## ANEXO II. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO Y GUÍAS DE ENTREVISTAS

Esta evaluación utilizó herramientas cualitativas como encuestas en línea y entrevistas semiestructuradas al personal de la UNODC, la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX, los socios estratégicos y principales aliados o socios estratégicos. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas y encuestas a las personas privadas de la libertad participantes del programa dentro de sus centros penitenciarios. A continuación, se presentan las guías, formatos y preguntas realizadas.

### ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Contacto	
Nombre:	
Posición:	
Correo:	
Descripción de la organización	
Objetivos	<i>Describe los objetivos de su organización</i>
Actividades	<i>Describe sintéticamente las actividades que desempeñó</i>
Estrategia actual	
Periodo de tiempo	
Ejes de la estrategia	<i>Describe las principales líneas de su estrategia</i>
Plan de acción	<i>¿Cuáles son las principales actividades que sigue su organización?</i>
Acuerdos de colaboración	
Tipo de acuerdos	<i>¿Qué acuerdos tiene su organización con la UNODC, el Gobierno Mexicano y los aliados?</i>
Etapas	<i>Describe las diferentes etapas que se necesitan que seguir para alcanzar acuerdos financieros</i>
Personas para contactar	<i>Preguntar por nombres y puestos de personas responsables en cada etapa</i>
Barreras	<i>¿Cuáles son las principales barreras para alcanzar acuerdos?</i>

Factores de éxito	<i>¿Cuáles son los principales factores de éxito para alcanzar acuerdos?</i>
Alineación de objetivos	
Objetivos de cumplimiento	
Comentarios	

### PERCEPCIÓN DE LA UNODC SOBRE TEMAS DE REINSERCIÓN SOCIAL Y DEL AVANCE DEL PROYECTO

¿Cuál es su percepción acerca del avance del proyecto respecto a la reinserción social y prevención del delito mediante la reducción de la reincidencia penitenciaria?					
	Deficiente desempeño	Mal desempeño	Regular desempeño	Buen desempeño	Eficiente desempeño
Impacto en la reinserción social y prevención del delito					
Impacto en la sociedad (reducción de la reincidencia penitenciaria)					
Uso de recursos de forma oportuna y transparente					
Protección de los derechos humanos e inclusión de personas en situación de vulnerabilidad					
Otros aspectos - especifique					
Fortalezas de la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México					
Debilidades					
Áreas de oportunidad					
Nuevas oportunidades de colaboración con la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México					

¿Cuál es su percepción acerca del avance del proyecto respecto a la reinserción social y prevención del delito mediante la reducción de la reincidencia penitenciaria?					
	Deficiente desempeño	Mal desempeño	Regular desempeño	Buen desempeño	Eficiente desempeño
¿Cómo puede ser fortalecida la relación actual?					
¿Qué áreas deben desarrollarse?					
Siguientes pasos:					
Comentarios:					

Fuente: Elaboración propia

### FORMATO GUÍA PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A LA SUBSECRETARÍA DEL SISTEMA PENITENCIARIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Contacto	
Nombre	
Posición	
Correo	
Descripción de la organización	
Objetivos	<i>Describe los objetivos de su organización</i>
Actividades	<i>Describe sintéticamente las actividades que desempeño</i>
Estrategia actual	
Periodo de tiempo	
Ejes de la estrategia	<i>Describe las principales líneas de su estrategia.</i>
Plan de acción	<i>¿Cuáles son las principales actividades que sigue su organización?</i>
Acuerdos de colaboración	
Tipo de acuerdos	<i>¿Qué acuerdos tiene su organización con la UNODC, el Gobierno Mexicano y los aliados?</i>
Etapas	<i>Describe las diferentes etapas que se necesitan que seguir para alcanzar acuerdos financieros</i>

Personas para contactar	<i>Preguntar por nombres y puestos de personas responsables en cada etapa</i>
Barreras	<i>¿Cuáles son las principales barreras para alcanzar acuerdos?</i>
Factores de éxito	<i>¿Cuáles son los principales factores de éxito para alcanzar acuerdos?</i>
Alineación de objetivos	
Objetivos de cumplimiento	
Comentarios	

### PERCEPCIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE SISTEMA PENITENCIARIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO RESPECTO A LA UNODC

¿Cuál es su percepción acerca del trabajo de la UNODC respecto a su papel como coordinador durante el proyecto?					
	Deficiente desempeño	Mal desempeño	Regular desempeño	Buen desempeño	Eficiente desempeño
Competencias técnicas					
Generación de conocimiento					
Innovación					
Legitimidad					
Uso de recursos de forma oportuna y transparente					
Protección de los derechos humanos e inclusión de personas en situación de vulnerabilidad					
Otros aspectos – especifique					
Fortalezas de la UNODC					
Debilidades					
Áreas de oportunidad					
Nuevas oportunidades de colaboración con la UNODC					
	Deficiente	Mal	Regular	Buen	Eficiente

¿Cuál es su percepción acerca del trabajo de la UNODC respecto a su papel como coordinador durante el proyecto?					
	desempeño	desempeño	desempeño	desempeño	desempeño
¿Cómo puede ser fortalecida la relación actual?					
¿Qué áreas deben desarrollarse?					
Siguientes pasos:					
Comentarios:					

Fuente: Elaboración propia

### GUÍA DE PREGUNTAS PARA TODOS LOS ACTORES

Guía de preguntas para todos los actores					
	En absoluto	No mucho	En cierta medida	Mucho	Gran alcance
1. ¿En qué medida los objetivos del proyecto responden a las prioridades y necesidades cambiantes y emergentes de la Ciudad de México?					
2. En su opinión, ¿cuáles son las principales necesidades y prioridades a las que se dirige este proyecto?					
3. ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos y los resultados indicados en los documentos del proyecto/proyecto?					
	Factores facilitadores		Factores que obstaculizan		
4. Pensando en su respuesta a la pregunta 3, ¿cuáles han sido los factores clave que han facilitado o dificultado la consecución de resultados del proyecto?					
	En absoluto	No mucho	En cierta medida	Mucho	Gran alcance
5. ¿En qué medida el proyecto con el que trabaja aborda las necesidades y prioridades de la Ciudad de México referente a la readaptación y reinserción social?					

<p>6. En última instancia, ¿cuáles cree que serán los impactos principales, concretos y duraderos que el proyecto con el que trabaja está teniendo en la Ciudad de México?</p>					
<p>Si su trabajo no está relacionado con los convenios internacionales y otros instrumentos, pase a la pregunta 9.</p>					
	En absoluto	No mucho	En cierta medida	Mucho	Gran alcance
<p>7. ¿En qué medida es eficaz el proyecto para reforzar y promover la cooperación y colaboración (por ejemplo, Subsecretaría del Sistema Penitenciario, los donantes, las alianzas y los socios estratégicos)?</p>					
<p>8. ¿Cuáles son las principales formas en que el proyecto ha contribuido a la aplicación de estos convenios u otros instrumentos?</p>					
	En absoluto	No mucho	En cierta medida	Mucho	Gran alcance
<p>9. ¿En qué medida pueden esperarse resultados sostenibles a largo plazo para todas las partes interesadas (por ejemplo, gobierno, socios, beneficiarios finales) del proyecto actual?</p>					
<p>10. ¿Cuáles son, en su opinión, los elementos clave necesarios para garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo?</p>					
	En absoluto	No mucho	En cierta medida	Mucho	Gran alcance
<p>11. ¿En qué medida el proyecto con el que trabaja ha contribuido a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?</p>					
<p>12. ¿Puede explicarnos con más detalle esta contribución a los Objetivos de Desarrollo</p>					

Sostenible? ¿A qué objetivos ha contribuido el proyecto y puede dar ejemplos de cómo se ha realizado exactamente la contribución?					
	<b>En absoluto</b>	<b>No mucho</b>	<b>En cierta medida</b>	<b>Mucho</b>	<b>Gran alcance</b>
13. ¿Se ha generado una apropiación nacional del proyecto con el que trabaja?					
14. Pensando en su respuesta anterior, ¿puede describir algunas de las formas en que se puede observar la apropiación nacional?					
	<b>Propiedad obstaculizada</b>		<b>Propiedad facilitada</b>		
15. Siguiendo con la idea de la apropiación nacional del proyecto, ¿qué factores han dificultado o facilitado esta apropiación?					
16. ¿Cómo ha desarrollado el proyecto la capacidad de su país para mantener el esfuerzo y los beneficios que está aportando?					
	<b>En absoluto</b>	<b>No mucho</b>	<b>En cierta medida</b>	<b>Mucho</b>	<b>Gran alcance</b>
17. ¿En qué medida los derechos humanos y las prioridades y principios de género, incluidas las necesidades de los grupos vulnerables, han guiado el diseño (marco de referencia, estructura de planificación) del proyecto con el que trabaja?					
18. ¿Las prioridades y principios de los derechos humanos han guiado el diseño del proyecto?					
19. ¿Las prioridades y principios de género han guiado el diseño del proyecto?					
20. ¿Las prioridades y los principios de los grupos vulnerables, incluidos los grupos a los que es más difícil llegar, han guiado el diseño del proyecto?					

21. ¿Las prioridades y principios de los grupos de personas con discapacidad (por ejemplo, discapacidad visual, intelectual, mental o física) han guiado el diseño del proyecto?					
¿En qué medida se han tomado medidas específicas para abordar las necesidades y prioridades en materia de derechos humanos, género, grupos vulnerables y personas con discapacidad durante la ejecución del proyecto?					
	<b>En absoluto</b>	<b>No mucho</b>	<b>En cierta medida</b>	<b>Mucho</b>	<b>Gran alcance</b>
22. ¿Medidas específicas para abordar las necesidades y prioridades en materia de derechos humanos?					
23. ¿Medidas específicas para abordar las necesidades y prioridades de género?					
24. ¿Medidas específicas para atender las necesidades y prioridades de los grupos vulnerables?					
25. ¿Medidas específicas para atender las necesidades y prioridades de los grupos de personas con discapacidad?					
26. A partir de su experiencia de trabajo con el proyecto, ¿se le ocurre alguna lección que pueda mejorar su rendimiento, resultados y eficacia en el futuro?					
27. ¿Hay alguna lección que se pueda aprender en relación con el diseño y la ejecución del proyecto que pueda servir de base para futuros proyectos?					
28. ¿Qué buenas prácticas puede identificar en el proyecto de la UNODC en la región, incluso con relación a los principios de "no dejar a nadie atrás"?					

Fuente: Elaboración propia

## ENCUESTAS EN LÍNEA

Las encuestas en línea fueron compartidas por medio de correo electrónico un enlace (link de la aplicación Google Forms). Para el caso de las encuestas a las personas privadas de la libertad se realizaron de forma presencial a los centros penitenciarios anteriormente mencionados. Las encuestas pueden encontrarse en los siguientes enlaces (links):

1. Encuesta al personal de la UNODC: <https://forms.gle/pUdcLfc5h4rRLxBX8>
2. Encuesta al personal de la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México: <https://forms.gle/ba3PNsHZqzrhvZp19>
3. Encuesta a las personas egresadas del proyecto MEXACI: <https://forms.gle/YSMxLkCC3ZAwAQQx7>
4. Encuesta a las personas privadas de su libertad participantes del proyecto MEXACI: <https://forms.gle/mjQVvBmhcoFYPY4z7>

Se realizaron 4 tipo de preguntas:

1. Dicotómicas
2. Escala de Likert
3. Opción múltiple
4. Abiertas

**Número y tipo de preguntas por encuesta**

Encuesta	Preguntas dicotómicas	Preguntas con escala de Likert	Preguntas de opción múltiple	Preguntas abiertas
Encuesta al personal de la UNODC	8	12	3	2
Encuesta al personal de la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México	13	10	6	2
Encuesta a las personas egresadas del proyecto MEXACI	5	5	5	1
Encuesta a personas privadas de la libertad participantes del proyecto MEXACI	24	3	12	1

Fuente: Elaboración propia

## CUESTIONARIOS EN LÍNEA Y ENCUESTAS A PERSONAS PRIVADAS DE LA LIBERTAD

### GUÍA PARA ENCUESTA A PERSONAL DE UNODC

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
1. ¿Cómo califica el desempeño de los centros penitenciarios durante la implementación del proyecto MEXACI?	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la UNODC que piensa que los centros penitenciarios tuvieron un buen desempeño en la implementación del proyecto.	Eficacia	A. Péximo desempeño B. Mal desempeño C. Regular desempeño D. Buen desempeño E. Excelente desempeño
2. ¿Encontró diferencias significativas en la implementación del proyecto entre centros penitenciarios?	Dicotómica	Porcentaje del personal de la UNODC que percibe diferencias en la implementación del proyecto entre los diferentes centros penitenciarios.	Coherencia	A. Sí B. No
3. Si respondió sí a la pregunta anterior, ¿en qué grado el comportamiento entre los centros penitenciarios fue diferente entre sí?	Escala de Likert enlazada con la anterior pregunta	Porcentaje del personal de la UNODC que percibe un alto grado de diferencias entre los centros penitenciarios en la implementación del proyecto	Coherencia	A. Totalmente diferentes B. Muy diferentes C. Ni muy diferentes ni muy similares D. Muy similares E. Totalmente similares
4. ¿Cree que los objetivos de la UNODC se encuentran alineados con los de la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México?	Dicotómica	Porcentaje del personal de la UNODC que cree que los objetivos entre instituciones están alineados	Coherencia	A. Sí B. No C. No lo sé
5. Califique el grado de	Escala de	Porcentaje del	Eficacia	A. Muy bajo

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Likert	personal de la UNODC que cree que los objetivos se cumplieron		B. Bajo C. Medio D. Alto E. Muy alto
6. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: La coordinación entre la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México y la UNODC durante el proyecto fue eficiente:	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la UNODC que cree que la coordinación entre actores fue buena	Pertinencia	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo
7. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: Existen las condiciones necesarias para que el proyecto pueda continuar una vez que el apoyo de UNODC se haya retirado:	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la UNODC que cree que hay condiciones de sostenibilidad después de la finalización del apoyo	Sostenibilidad	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo
8. En términos generales, ¿cómo califica el desempeño del proyecto?	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la UNODC que cree que el proyecto tuvo un buen desempeño	Eficacia	F. Pésimo desempeño G. Mal desempeño H. Regular desempeño I. Buen desempeño J. Excelente desempeño
9. ¿Pudo notar algún acto de discriminación o violación de los derechos humanos hacia las personas privadas de la libertad por parte de algún actor del proyecto?	Dicotómica	Porcentaje del personal de la UNODC que presenció alguna violación de los derechos humanos o discriminación durante el proyecto	Derechos humanos, igualdad de género, inclusión	A. Sí B. No

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
10. Si contesto sí a la pregunta anterior, señale por parte de que institución notó el acto de discriminación:	Abierta, enlazada con la anterior	Percepción por parte del personal de la UNODC de la institución que hizo la falta en los derechos humanos y discriminación	Derechos humanos, igualdad de género, inclusión	
11. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: El personal dentro de los centros penitenciarios fue apto para cumplir con cada uno de los procesos necesarios del proyecto.	Dicotómica	Porcentaje del personal de la UNODC que cree que el personal dentro de los centros penitenciario fue apto para cumplir con las necesidades de los procesos del proyecto	Pertinencia	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo
12. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: El proyecto disminuye las probabilidades de reincidencia:	Dicotómica	Porcentaje del personal de la UNODC que cree que el proyecto disminuye las probabilidades de reincidencia penitenciaria	Impacto	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo
13. ¿En qué grado cree usted que el proyecto ha contribuido a reducir la reincidencia penitenciaria?	Escala de Likert, enlazado con pregunta anterior	Porcentaje del personal de la UNODC que cree que el proyecto ha tenido una alto contribución en reducir la reincidencia penitenciaria	Impacto	A. Nula contribución B. Baja contribución C. En cierta medida D. Alta contribución E. Contribución total

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
14. ¿En qué grado cree usted que el proyecto ha contribuido a aumentar las oportunidades laborales de las personas que participaron en el proyecto?	Escala de Likert, enlazada con pregunta anterior	Porcentaje del personal de la UNODC que cree que el proyecto ha aumentado las oportunidades laborales de las personas que participaron dentro del proyecto	Impacto	A. Nula contribución B. Baja contribución C. En cierta medida D. Alta contribución E. Contribución total
15. ¿Cómo califica las capacitaciones y cursos impartidos a las personas privadas de la libertad durante el proyecto?	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la UNODC que cree que las capacitaciones y cursos fueron útiles para las personas privadas de la libertad	Pertinencia	A. Nada útiles B. Poco útiles C. Ni útiles ni nada útiles D. Útiles E. Totalmente útiles
16. ¿Qué tan beneficioso para la sociedad cree que será si el proyecto se expande a nivel nacional?	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la UNODC que cree que el proyecto sería beneficioso a nivel nacional	Impacto	A. Nada beneficioso B. Poco beneficioso C. En cierta medida D. Muy Beneficioso E. Totalmente beneficioso
17. ¿Sabe si la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México presentó reportes mensuales?	Dicotómica	Porcentaje del personal de la UNODC que sabe que la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México presentó reportes mensuales	Pertinencia	A. Sí B. No
18. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: Los recursos han sido utilizados de manera oportuna y correcta.	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la UNODC que cree que los recursos fueron utilizados de	Eficiencia	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
		manera oportuna y correcta		desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo
19. ¿En qué grado cree que los recursos han sido utilizados de manera transparente?	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la UNODC que cree que los recursos fueron utilizados de manera transparente	Eficiencia	A. Nada transparente B. Poco transparente C. En cierta medida D. Muy Transparente E. Totalmente transparente

Fuente: Elaboración propia

### GUÍA PARA LA ENCUESTA AL PERSONAL DE LA SUBSECRETARÍA DEL SISTEMA PENITENCIARIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Pregunta	Tipo de Pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
1. ¿Cómo califica el desempeño de la UNODC como coordinadora del proyecto MEXACI?	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la SSC de la DMX que piensa que el desempeño como coordinador de la UNODC fue bueno o excelente	Eficacia	A. Pésimo desempeño B. Mal desempeño C. Regular desempeño D. Buen desempeño E. Excelente desempeño
2. ¿Cree que los objetivos de la UNODC se encuentran alineados con los de la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de	Dicotómica	Porcentaje del personal de la SSC de la DMX que piensa que los objetivos entre la UNODC y su institución se	Coherencia	A. Si B. No

Pregunta	Tipo de Pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
la Ciudad de México?		encuentran alineados		
3. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: La coordinación entre la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México y la UNODC durante el proyecto fue eficiente.	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que cree que la coordinación con la UNODC fue buena	Pertinencia	<p>A. Totalmente desacuerdo</p> <p>B. Muy en desacuerdo</p> <p>C. Ni acuerdo ni desacuerdo</p> <p>D. Muy de acuerdo</p> <p>E. Totalmente de acuerdo</p>
4. ¿Cómo califica el interés por parte de la UNODC en el proyecto?	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que cree que el interés por parte de la UNDC en el proyecto fue alto	Pertinencia	<p>A. Muy poco interés</p> <p>B. Poco interés</p> <p>C. Moderado interés</p> <p>D. Gran interés</p> <p>E. Enorme interés</p>

Pregunta	Tipo de Pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
5 En términos generales, ¿cómo califica el desempeño del proyecto?	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que cree que el desempeño del proyecto fue bueno	Eficacia	A. Pésimo desempeño B. Mal desempeño C. Regular desempeño D. Buen desempeño E. Excelente desempeño
6. Califique el grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto	Opción múltiple	Porcentaje del personal de la SSPCDMX que cree que los objetivos se cumplieron	Eficacia	A. Muy bajo B. Bajo C. Medio D. Alto E. Muy alto
7. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: Existen las condiciones necesarias para que el proyecto pueda continuar una vez que el apoyo de UNODC se haya retirado:	Opción múltiple	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que cree que se crearon las condiciones necesarias para que el proyecto pueda continuar una vez el apoyo haya finalizado	Sostenibilidad	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo

Pregunta	Tipo de Pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
8. ¿Cree que la UNODC promovió las herramientas e información necesaria para que la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México pudiera apropiarse (ownership) del proyecto?	Dicotómica	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que cree que la UNODC incentivó a que su institución pudiera apropiarse del proyecto	Sostenibilidad	A. Sí B. No C. No lo sé
9. ¿Pudo notar algún acto de discriminación o violación de los derechos humanos hacia las personas privadas de la libertad por parte de algún actor del proyecto?	Dicotómica	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que presenció violación a los derechos humanos o discriminación	Derechos humanos, igualdad de género, inclusión	A. Sí B. No
10. Si contesto sí a la pregunta anterior, señale por parte de que institución notó el acto de discriminación:	Abierta	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que presenció discriminación	Derechos humanos, igualdad de género, inclusión	
11. ¿Recibió capacitaciones por parte de la UNODC durante la etapa de inscripción al proyecto?	Dicotómica	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que recibió capacitaciones para la etapa de inscripción del proyecto.	Pertinencia	A. Sí B. No C. No lo sé

Pregunta	Tipo de Pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
12. ¿Cómo califica las capacitaciones impartidas por la UNODC al personal penitenciario durante la etapa de inscripción al proyecto?	Opción múltiple	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que cree que las capacitaciones de la UNODC hacia su personal fueron de excelente calidad	Pertinencia	A. Pésima calidad B. Baja calidad C. Regular calidad D. Alta calidad E. Óptima calidad
13. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: El proyecto disminuye las probabilidades de reincidencia:	Opción múltiple	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que cree que el proyecto reduce las probabilidades de reincidencia penitenciaria	Impacto	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo
14. ¿En qué grado cree usted que el proyecto ha contribuido a reducir la reincidencia penitenciaria?	Escala de Likert, enlazada con la anterior	Calificación que le asignan el personal de la SSC de la CDMX al proyecto en materia de reducción de reincidencia penitenciaria	Impacto	A. Muy baja contribución B. Baja contribución C. En cierta medida D. Alta contribución E. Muy alta contribución

Pregunta	Tipo de Pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
15. ¿En qué grado cree usted que el proyecto ha contribuido a aumentar las oportunidades laborales de las personas que participaron en el proyecto?	Escala de Likert, enlazada con la anterior	Calificación que le asignan el personal de la SSC de la CDMX al proyecto en materia de aumentar las oportunidades laborales	Impacto	A. Muy baja contribución B. Baja contribución C. En cierta medida D. Alta contribución E. Muy alta contribución
16. ¿Cómo califica las capacitaciones y cursos impartidos a las personas privadas de la libertad durante el proyecto?	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que cree que las capacitaciones impartidas a las personas privadas de su libertad son útiles	Pertinencia	A. Nada útiles B. Poco útiles C. Ni útiles ni nada útiles D. Útiles E. Totalmente útiles
17. ¿Qué tan beneficioso para la sociedad cree que será si el proyecto se expande a nivel nacional?	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que cree que el proyecto sería muy beneficioso expandirlo a nivel nacional	Impacto	A. Muy poco beneficioso B. Poco beneficioso C. En cierta medida D. Muy Beneficioso E. Totalmente beneficioso

Pregunta	Tipo de Pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
18. ¿La UNODC solicitó entrega de reportes de avance mensuales/trimestrales?	Dicotómica	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que sabe de solicitudes de reportes por parte de la UNODC	Pertinencia	A. Sí B. No
19. En su opinión, ¿cuánto estaba al corriente UNODC con los movimientos día a día del proyecto?	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que sabe que la UNODC estuvo al tanto de los movimientos de su institución	Pertinencia	A. Poquísimos B. Poco C. Regular D. Mucho E. Muchísimos
20. ¿Solicitó la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México capacitaciones para su personal para cumplir con las necesidades del proyecto?	Dicotómica	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que sabe que se solicitó capacitaciones a la UNODC	Pertinencia	A. Sí B. No C. No lo sé
21. En caso de haber respondido sí a la anterior pregunta, ¿fueron impartidas las capacitaciones solicitadas?	Dicotómica	Porcentaje de capacitaciones solicitadas que fueron impartidas		A. Sí B. No C. No lo sé
22. En caso de haber respondido sí a la anterior pregunta, ¿cómo califica las capacitaciones impartidas por la UNODC al personal de la	Escala de Likert	Valoración de las capacitaciones de la UNODC al personal de la SSC de la CDMX	Pertinencia	A. Calidad pésima B. Calidad baja C. Calidad regular D. Calidad alta E. Calidad

Pregunta	Tipo de Pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México?				óptima
23. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: Los recursos han sido utilizados de manera oportuna y correcta.	Escala de Likert	Valoración del personal de la SSC de la CDMX sobre el uso oportuno y correcto de los recursos	Eficiencia	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo
24. ¿En qué grado cree que los recursos han sido utilizados de manera transparente?	Escala de Likert	Valoración del personal de la SSC de la CDMX sobre el uso transparente de los recursos	Eficiencia	A. Nada transparente B. Poco transparente C. En cierta medida D. Muy transparente E. Totalmente transparente
25. ¿Asistió a las capacitaciones que se impartieron a las personas privadas de la libertad?	Dicotómica	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que asistió a capacitaciones del proyecto	Coherencia	A. Sí B. No

Pregunta	Tipo de Pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
26. Si la respuesta fue sí, ¿a cuáles capacitaciones pudo asistir?	Opción múltiple	Porcentaje de capacitaciones a las que más personal de la SSC de la CDMX pudo asistir	Coherencia	<p>A. Empleos verdes</p> <p>B. Manufactura para el consumo interno</p> <p>C. Actividades de apoyo para vida digna</p> <p>D. Capacitación es específicas</p> <p>E. Capacitación financiera y de emprendimiento</p>
27. ¿Cree que existen diferencias significativas en la aplicación y desempeño del proyecto entre los centros penitenciarios participantes?	Dicotómica	Porcentaje del personal de SSC de la CDMX que cree que existen diferencias entre la aplicación y desempeño del proyecto entre los diferentes centros participantes	Coherencia	<p>A. Sí</p> <p>B. No</p>
28. ¿En qué medida cree que el seguimiento dado por UNODC fue continuo?	Escala de Likert	Porcentaje del personal de la SSC de la CDMX que cree que la UNODC dio seguimiento a los egresados/as del proyecto	Coherencia	<p>A. Discontinuo</p> <p>B. Poco continuo</p> <p>C. Ni continuo ni discontinuo</p> <p>D. Muy continuo</p>

Pregunta	Tipo de Pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
				E. Totalmente continuo
29. ¿En qué medida cree que la UNODC participó de manera activa durante la implementación del proyecto?	Dicotómica	Valoración de la participación de la UNODC por parte del personal de la SSC de la CDMX	Pertinencia	A. Nada de participación B. Poca participación C. Regular participación D. Alta participación E. Participación total
30. ¿Sabe cómo es el proceso de remuneración laboral a las personas privadas de su libertad?	Dicotómica	Evaluación al personal de la SSC de la CDMX sobre el proceso de remuneración laboral	Eficiencia	A. Sí B. No
31. En caso de haber contestado sí a la anterior pregunta, explique brevemente cómo es el proceso de remuneración:	Abierta	Evaluación al personal de la SSC de la CDMX sobre el proceso de remuneración laboral	Eficiencia	

### GUÍA PARA ENCUESTA A PERSONAS EGRESADAS DEL PROYECTO

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
1. En términos generales, ¿cómo le pareció el proyecto?	Escala de Likert	Porcentaje de egresados/as que considera bueno el proyecto	Eficacia	A. Pésimo B. Malo C. Regular D. Bueno E. Muy bueno
2. ¿Cómo le pareció el proceso de inscripción?	Escala de Likert	Porcentaje de egresados/as que considera fácil el proceso de inscripción	Eficacia	A. Muy complicado B. Complicado C. Normal D. Fácil E. Muy fácil
3. Señale todas las capacitaciones que tomó durante el proyecto:	Opción múltiple	Porcentaje de capacitaciones que cada egresado/a tomó	Pertinencia	A. Empleos verdes B. Manufactura para el consumo interno C. Actividades de apoyo para vida digna D. Capacitaciones específicas E. Capacitación financiera y de emprendimiento
4. ¿Cuál es su principal fuente de ingresos?	Opción múltiple	Porcentaje de egresados/as que cuentan con un trabajo o negocio propio	Impacto	A. Empleo B. Negocio propio C. Otros D. Dependo económicamente de otra persona
5. ¿Pudo encontrar trabajo después de haber cumplido su sentencia?	Dicotómica	Porcentaje de egresados/as que pudo entrar al mercado laboral posterior de cumplir su sentencia	Impacto	A. Sí B. No

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
6. En caso de haber respondido sí a la anterior pregunta, ¿cuánto tiempo tardó en encontrar empleo?	Opción múltiple, enlazada con la anterior	Tiempo promedio en que los egresados/as pudieron encontrar un empleo	Impacto	A. Menos de 6 meses B. Entre 6 meses y un año C. Más de 1 año
7. ¿Pudo notar diferencias con respecto a su situación anterior (antes de haber tomado el proyecto)?	Dicotómica	Porcentaje de egresados/as que notaron un cambio después de haber tomado el proyecto	Impacto	A. Sí B. No
8. ¿Qué tan útiles fueron los cursos y capacitaciones que tomó durante su búsqueda de empleo?	Escala de Likert	Porcentaje de egresados/as que consideran que el proyecto fue muy útil	Pertinencia	A. Nada útiles B. Poco útiles C. En cierta medida útiles D. Útiles E. Totalmente útiles
9. ¿Fue víctima de discriminación durante su búsqueda de empleo debido a sus antecedentes penales?	Dicotómica	Porcentaje de egresados/as que fueron víctimas de violación a sus derechos humanos o de discriminación	Derechos humanos	A. Sí B. No
10. ¿Sufrió de agresiones físicas o verbales por parte del personal de los centros penitenciarios durante su participación en el proyecto?	Dicotómica	Porcentaje de egresados/as que fueron víctimas de discriminación y agresión durante la participación en el proyecto	Derechos humanos	A. Sí B. No

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
11. En caso de haber respondido sí a la anterior pregunta, señale de parte de qué institución fue:	Abierta		Derechos humanos	
12. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: El proyecto cumplió con mis expectativas.	Dicotómica	Porcentaje de egresados/as que estuvieron satisfechos con el resultado final del proyecto	Eficacia	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo
13. ¿Cómo califica la atención del personal de los centros penitenciarios?	Escala de Likert	Porcentaje de egresados/as que consideran una muy buena atención dentro de los centros penitenciarios	Pertinencia	A. Pésimo B. Malo C. Regular D. Bueno E. Excelente

Fuente: Elaboración propia

### GUÍA PARA ENCUESTA A PERSONAS PRIVADAS DE LA LIBERTAD BENEFICIARIAS Y NO BENEFICIARIAS DEL PROYECTO

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
<b>Cuestionario de derechos humanos, igualdad de género e inclusión</b>				
1. ¿Vives con tu hija o hijo dentro del Centro Penitenciario?	Dicotómica	Porcentaje de personas participantes del proyecto pertenecientes a un grupo vulnerable	Derechos humanos, igualdad de género e inclusión	A. Sí B. No

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
2. ¿Pertenece a alguna de las siguientes poblaciones?	Opción múltiple	Porcentaje de personas participantes del proyecto pertenecientes a un grupo vulnerable	Derechos humanos, igualdad de género e inclusión	A. Personas con discapacidad B. Personas migrantes y refugiadas C. Persona adulta mayor D. Comunidad LGBTIQ+ E. Persona indígena F. No quiero compartirlo
3. En caso de haber marcado la casilla “Personas con discapacidad”, favor de especificar de qué tipo (marca la o las casillas en caso de querer compartirlo)	Opción múltiple	Porcentaje de personas participantes del proyecto pertenecientes a un grupo vulnerable	Derechos humanos, igualdad de género e inclusión	A. Psicosocial B. Auditiva C. Física D. Intelectual E. Visual F. Otra
4. En caso de haber marcado cualquier casilla de los dos incisos anteriores, favor de especificar si considera necesario algún tipo de ajuste razonable para contestar esta encuesta	Dicotómica	Porcentaje de personas participantes del proyecto pertenecientes a un grupo vulnerable	Derechos humanos, igualdad de género e inclusión	A. Sí B. No
5. ¿Considera que todas las personas tenían igualdad de oportunidades para participar en el proyecto?	Dicotómica	Percepción de condiciones de equidad entre potenciales participantes del proyecto	Derechos humanos, igualdad de género e inclusión	A. Sí B. No
6. ¿Considera que la inscripción al proyecto era accesible para cualquier persona?	Dicotómica	Percepción de condiciones de equidad entre potenciales	Derechos humanos, igualdad de género e inclusión	A. Sí B. No

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
		participantes del proyecto		
7. ¿Sintió rechazo (discriminación) durante alguna etapa del proceso de inscripción en el proyecto de UNODC?	Dicotómica	Porcentaje de personas participantes del proyecto que sufrieron algún acto de discriminación durante la etapa de inscripción	Derechos humanos, igualdad de género e inclusión	A. Sí B. No
<b>Proceso de inscripción al proyecto</b>				
8. ¿Cómo se enteró del proyecto?	Abierta	Principales canales de captación de participantes	Eficacia	
9. ¿Se invitó abiertamente a todas las personas a participar e inscribirse?	Dicotómica	Percepción de interés de los Centros Penitenciarios para llevar a cabo el proyecto	Eficacia	A. Sí B. No
10. ¿Fue motivado por parte del Centro Penitenciario a participar en el proyecto?	Dicotómica	Percepción de interés de los Centros Penitenciarios para llevar a cabo el proyecto	Eficacia	A. Sí B. No
11. La información transmitida sobre el proyecto dentro del Centro Penitenciario fue:	Opción múltiple	Percepción de la cantidad de información repartida por los Centros Penitenciarios acerca del proyecto	Pertinencia	A. No hubo información B. Poca información C. Suficiente información D. Mucha información

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
12. ¿Se le explicó con claridad cada una de las etapas de inscripción al proyecto?	Dicotómica	Percepción de la calidad de información repartida por los Centros Penitenciarios acerca del proyecto	Pertinencia	A. Sí B. No
13. ¿Recibió asesoría para inscribirse?	Opción múltiple	Porcentaje de participantes que recibieron asesorías durante el proceso de inscripción	Pertinencia	A. Sí B. No C. No lo suficiente
14. ¿Se le ofreció información sobre la situación en la que se encontraba su solicitud de inscripción?	Opción múltiple	Porcentaje de participantes que recibió información sobre su proceso de inscripción	Pertinencia	A. Si B. No C. Nunca solicité
15. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: El proceso de inscripción y admisión al proyecto fue transparente.	Opción múltiple	Percepción de transparencia durante el proceso de inscripción	Eficiencia	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo
16. Los documentos solicitados durante el proceso de inscripción fueron:	Escala de Likert	Porcentaje de participantes que consideraron que la documentación solicitada	Eficacia	A. Muy excesivos B. Excesivos C. Suficientes D. Pocos E. Muy pocos

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
		en el proceso de inscripción fue poca		
17. ¿Cómo le pareció el proceso de inscripción al proyecto?	Escala de Likert	Porcentaje de participantes que consideraron fácil el proceso de inscripción	Eficacia	A. Muy tedioso B. Tedioso C. Normal D. Fácil E. Muy fácil
18. El proceso de inscripción al proyecto fue:	Escala de Likert	Porcentaje de participantes que consideraron rápido el proceso de inscripción	Eficacia	A. Muy lento B. Lento C. Normal D. Rápido E. Muy rápido
19. ¿Cuántas veces participó en el proceso de inscripción antes de ser aceptado/a?	Opción múltiple	Porcentaje de participantes que fueron aceptados/as tras la primera vez de aplicar al proyecto	Eficacia	A. Una sola vez B. Dos veces C. Tres veces D. Más de tres
20. ¿Se le informaron los objetivos del proyecto?	Dicotómica	Porcentaje de participantes que fueron informados/as acerca de los objetivos del proyecto	Pertinencia	A. Sí B. No

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
21. ¿Comprendió todas las etapas del proyecto?	Dicotómica	Porcentaje de participantes que fueron informados/as acerca de los objetivos del proyecto	Pertinencia	A. Sí B. No
22. ¿Qué fue lo que más le motivó para inscribirse?	Opción múltiple	Principales motivos para inscribirse al proyecto	Impacto	A. Los cursos y capacitaciones B. Las actividades que realizar C. Las habilidades por adquirir D. Aumentar la posibilidad de encontrar un trabajo
23. Antes de dar inicio este proyecto, ¿participó en alguna encuesta para dar a conocer sus necesidades o intereses laborales?	Dicotómica	Porcentaje de participantes que fueron informados/as acerca de los objetivos del proyecto	Pertinencia	A. Sí B. No
24. ¿Se le preguntó en qué trabajaba antes de ingresar al Centro Penitenciario?	Dicotómica	Porcentaje de participantes con historia laboral antes de entrar al proyecto	Impacto	A. Sí B. No
25. ¿Se le preguntó cuánto ganaba antes de ingresar al Centro Penitenciario?	Dicotómica	Porcentaje de participantes con historia laboral antes de entrar al proyecto	Impacto	A. Sí B. No

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
26. Antes de cada capacitación o actividad, ¿se le preguntó de qué manera ésta se podía ajustar a sus necesidades específicas?	Dicotómica	Consideraciones del personal ante inconvenientes de los y las participantes	Derechos humanos, igualdad de género e inclusión	A. Sí B. No
27. Al finalizar cada capacitación o actividad, ¿se le preguntó si se ajustó a sus necesidades específicas?	Dicotómica	Consideraciones del personal ante inconvenientes de los y las participantes	Derechos humanos, igualdad de género e inclusión	A. Sí B. No
28. La información e instrucciones durante los cursos y capacitaciones del proyecto fueron:	Dicotómica	Porcentaje de participantes que consideraron las instrucciones de las capacitaciones fáciles de entender	Pertinencia	A. Muy complicadas B. Complicadas C. Ni muy complicadas ni muy fáciles D. Fáciles de entender E. Muy fáciles
29. Las capacitaciones y cursos fueron:	Opción múltiple	Porcentaje de participantes que consideraron las capacitaciones muy interesantes	Pertinencia	A. Muy tediosas (muy aburridas) B. Tediosas (aburridas) C. Ni muy tediosas ni muy interesantes D. Interesantes E. Muy interesantes
30. ¿Durante las capacitaciones se utilizaron herramientas visuales (presentaciones, gráficas, fotos, videos, etc.)?	Dicotómica	Uso de herramientas visuales y didácticas durante las capacitaciones	Pertinencia	A. Sí B. No
<b>Proceso de operación del programa</b>				

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
31. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: El proyecto me ayudó a adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes suficientes para realizar una actividad productiva.	Escala de Likert	Porcentaje de participantes que considera que el proyecto le ayudó a obtener habilidades útiles en su vida laboral	Impacto	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo
32. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: Participar en el proyecto aumentará mis oportunidades laborales.	Escala de Likert	Porcentaje de participantes que consideran muy probable encontrar empleo	Impacto	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo
33. ¿Cree que sufrirá rechazo (discriminación) cuando busque trabajo por sus antecedentes penales?	Dicotómica	Percepción de discriminación por parte de los y las participantes	Derechos humanos, igualdad de género e inclusión	A. Sí B. No
34. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: Las capacitaciones que recibí en el proyecto me ayudará a conseguir un ingreso económico digno.	Dicotómica	Porcentaje de participantes que consideran que obtendrán un salario digno	Impacto	A. Totalmente desacuerdo B. Muy en desacuerdo C. Ni acuerdo ni desacuerdo D. Muy de acuerdo E. Totalmente de acuerdo
35. ¿Qué tan útiles fueron los cursos y capacitaciones tomados durante el proyecto para poder trabajar después de cumplir su sentencia?	Escala de Likert	Porcentaje de participantes que consideran las capacitaciones muy útiles	Impacto	A. Nada útiles B. Poco útiles C. En cierto grado D. Útiles E. Totalmente útiles

Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Tipo de indicador	Respuestas
36. En caso de tener alguna discapacidad o necesidad especial, ¿se le otorgaron los apoyos necesarios para participar en el proyecto?	Opción múltiple	Porcentaje de participantes que solicitaron un apoyo especial	Derechos humanos, igualdad de género e inclusión	A. Sí B. No C. No lo solicité
37. En la escala del 1 al 5, donde 5 representa la máxima calificación, ¿cómo le pareció el proyecto?	Escala de Likert	Porcentaje de participantes que consideran muy bueno el proyecto	Impacto	1. Muy malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy bueno
38. ¿Este proyecto le parece más beneficioso que otros en los que ha participado?	Dicotómica	Porcentaje de participantes que consideran muy bueno el proyecto	Pertinencia	A. Sí B. No
39. ¿Usted participó en las actividades al exterior del Centro Penitenciario?	Dicotómica	Porcentaje de participantes que realizaron actividades fuera del Centro Penitenciario	Coherencia	A. Sí B. No
40. ¿Considera que pudo especializarse en alguna actividad útil para encontrar trabajo?	Dicotómica	Porcentaje de participantes que consideran aptos para encontrar trabajo	Impacto	A. Sí B. No

# ANEXO III. LISTA DE DOCUMENTOS DEL ESTUDIO DE GABINETE

## DOCUMENTOS DE UNODC

Documento – Nombre
Programme/Project Document del 18 de agosto 2022 (PRODOC)
Documento del proyecto en español (PRODOC)
TdR completo del Proyecto a evaluar
Pledge Letters
Memorando de Entendimiento entre las Naciones Unidas representada por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, la Secretaría de Gobierno de la Ciudad de México y el Ministerio de Justicia de la República Italiana.
Estrategia 2021-2025 de UNODC
Estrategia de UNOV/UNODC para la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (2018-2021)
Extensiones del proyecto de junio 2022, septiembre 2022 y mayo 2023.
Reportes: APPR, provisionales mensuales (de actividades) y financieros oficiales
Reportes de misiones nacionales e internacionales.
Informes de los donantes
Minutas de reuniones con aliados (incluyendo reuniones mensuales)
Reporte Anual del proyecto de enero a diciembre 2020
Reporte Final del Proyecto
Reportes mensuales sobre el programa de Labores de Utilidad Pública de la Ciudad de México generados por la Subsecretaría del Sistema Penitenciario (2020, 2021, 2022)
Lineamientos de Operación del proyecto “Actividades de Pública Utilidad para la Ciudad de México”
Manual del Proyecto Actividades de Utilidad Pública "De vuelta a la comunidad"
Minuta de participación del poder judicial del 23 de junio del 2021 y del 2 de diciembre de 2021
Hoja de ruta del proyecto “De vuelta a la comunidad”.
Reportes finales de las capacitaciones “Instalación de sistemas de recolección de agua de lluvia” y “Uso de energías renovables en las viviendas y la industria con base en los estándares de competencia del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)”

Documento – Nombre
proyecto de capacitaciones generales “De vuelta a la comunidad”
Reporte Final de comunicación
Proyecto de utilidad pública en el sistema penitenciario: la experiencia de Italia
Sitio web de UNODC México
Redes sociales de UNODC México y el twitter @HazmevalerP
Declaración de Doha sobre la Integración de la Prevención del Delito y la Justicia Penal en el Marco más amplio del proyecto de las Naciones Unidas para abordar los problemas sociales y económicos y promover el Estado de Derecho a nivel nacional e internacional y la participación pública.
Documento de posición de la UNODC sobre los derechos humanos (2011)
Gender-Responsive Evaluations in the Work of UNODC (2018)
UNODC Gender Guidance for Project Managers and Evaluators

## DOCUMENTOS EXTERNOS

Documento – nombre
Ley Nacional de Ejecución Penal: legislación mexicana
Posición Común del Sistema de las Naciones Unidas sobre el Encarcelamiento
Reglas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de las Reclusas y Medidas no Privativas de la Libertad para las Mujeres Delincuentes (Reglas Bangkok)
Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas Nelson Mandela)
Encuesta Nacional de Población Privada de Libertad ENPOL 2021, elaborada por el INEGI en México
Censo Nacional de Sistemas Penitenciarios Estatales 2022, elaborada por el INEGI en México
Censo Nacional de Sistema Penitenciario Federal 2022, elaborada por el INEGI en México
UNEG: Integrating human rights and gender equality in evaluation
UNEG Norms and Standards for Evaluation (2016)
Proyecto de Gobierno de la Ciudad de México 2019-2024
Sitio Web de la Subsecretaría del Sistema penitenciario
Sitio Web de la Instancia Ejecutora del Sistema Integral de Derechos Humanos
Breaking the cycle: Efective punishment, rehabilitation and sentencing of offenders
Trabajo de la Población Privada de la Libertad y Prestaciones de Seguridad Social

Documento – nombre
Reglas regionales para la inserción sociolaboral de las personas privadas de la libertad y liberadas
El trabajo dentro de las cárceles y la reinserción laboral de las personas liberadas del sistema penitenciario
El trabajo penitenciario en Colombia y su impacto en la reinserción sociolaboral en España
El trabajo de las personas privadas de libertad en Chile: hacia la reinserción social y laboral
Estrategias de reinserción social
La reinserción social de las mujeres en México
Una propuesta de modelo integral de reinserción laboral para infractores de la ley
Prison-based correctional offender rehabilitation programs: The 2009 national picture in Australia
Recidivism after a prison-based treatment program: a comparison between a treatment and control group using proportional weighting within strata
Prison rehabilitation programs: efficiency and targeting
Rehabilitation programs and service for offenders
Declaración de Kioto
Principios y Directrices de las Naciones Unidas sobre el Acceso Jurídico en los Sistemas de Justicia Penal
Convención contra la Corrupción y la Delincuencia Organizada
Objetivos de Desarrollo Sostenible

## DOCUMENTOS ADICIONALES SOLICITADOS

Documento – tipo/nombre	Comentarios, si los hay
Lista completa de beneficiario/a s del proyecto de Utilidad Pública	
Contactos de contrapartes y socios aliados	
Informe del impacto de la campaña de comunicación de Santander	
Información del número de beneficiarios/as del proyecto por centro penitenciario (características demográficas, sociales y económicas)	
Información de las personas que recuperaron su libertad y que fueron beneficiadas por el proyecto	
Personas privadas de la libertad por tiempo de sentencia y centro penitenciario de la Ciudad de México	
Contenido de los cursos de capacitación y certificación en los centros penitenciarios de la Ciudad de México	

## ANEXO IV. CONTRAPARTES CONTACTADAS DURANTE LA EVALUACIÓN

Organización	Número de personas contactadas	Tipo de contraparte (Ver nota al pie de tabla)	Datos desagregados por sexo	País(es)
UNODC (Staff y coordinación del proyecto)	8	Coordinador	Hombre: 2 Mujer: 6	México
Aliados y socios estratégicos	2	Implementador del proyecto	Hombre:1 Mujer:1	México
Contraparte nacional	15	Dependencia gubernamental	Hombre:10 Mujer:5	México
Donante	2	Donante	Hombre:0 Mujer:2	México
Personas Privadas de la Libertad Beneficiarias	24	Beneficiario/a	Hombre: 9 Mujer:15	México
Ministerio de Justicia de Italia y Embajada de Italia en México	2	Socio estratégico	Hombre: 2 Mujer: 0	Italia
	Total: 53		Hombre: 24 Mujer: 29	

Nota: Una contraparte puede ser una organización de la sociedad civil, implementador de proyecto o programa, beneficiario gubernamental, donante, institución académica o de investigación, etc.

### CONTRAPARTES QUE PARTICIPARON EN ENCUESTAS PRESENCIALES Y EN LÍNEA:

Tipo de contraparte	Número de respuestas	Datos desagregados por sexo
Personas Privadas de la Libertad beneficiarios/as (centros penitenciarios)	40	Hombre:25 Mujer:15
Personas Privadas de la Libertad No beneficiarios/as (centros penitenciarios)	17	Hombre:12 Mujer:5
UNODC-México	9	Hombre:3 Mujer:6
Secretaría de Seguridad Ciudadana de la CDMX	15	Hombre:10 Mujer:5

Nota: Puede haber contrapartes entrevistadas que hayan respondido también a las encuestas de forma individual en tanto sujetos individuales. Esto no puede ser rastreado con el fin de garantizar la confidencialidad y el anonimato, por lo que las cifras totales de contrapartes entrevistadas y encuestadas no deben interpretarse de manera agregada.

## ANEXO V. CERTIFICACIONES DE LAS CAPACITACIONES

Centro penitenciario	Taller/capacitación	Fecha	Certificación
Centro de Ejecuciones de Sanciones Penales Varonil Norte	Sistema de Captación de Agua de Lluvia SCALL	Junio-julio 2022	Certificado por empresa ION AG
Varios centros penitenciarios	Manufactura de cubrebocas	Marzo 2020-septiembre 2022	-
Reclusorio Preventivo Varonil Sur	Taller de impresión y edición digital	Noviembre-diciembre 2022	Certificado por parte del Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 165 (avalado por la SEP)
Centro Femenil de Reinserción Social Santa Martha Acatitla	Sistemas de calentamiento solar de agua	Agosto-octubre 2022	Certificado por Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER*)
Centro Femenil de Reinserción Social Santa Martha Acatitla	Inclusión Financiera	Noviembre 2022	Tuiio Santander

Fuente: Elaboración propia.

\*CONOCER es el único Consejo en México que avala las competencias laborales para que una persona pueda integrarse al mercado laboral de manera exitosa. Este documento es reconocido por esta autoridad educativa y por las empresas de los sectores productivos, los que respaldan las competencias a nivel nacional, y significa una garantía de que una persona es competente en su área de trabajo, y que da certeza, ya que ha pasado por un proceso de formación, capacitación y evaluación en la materia.

# ANEXO VI. ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE PROGRAMA DE LABORES DE UTILIDAD PÚBLICA CON LOS ODS Y CON LAS ESTRATEGIA UNODC 2021-2025

Objetivos del Proyecto	Objetivos de Desarrollo Sostenible		Outcome (resultado) del Proyecto
	Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU	Meta	
Garantizar su derecho a la reinserción social	<b>Objetivo 16:</b> Paz, justicia e instituciones sólidas	<b>Meta 16.a.</b> Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.	<b>Outcome 1.01</b> La Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX adopta e implementa las mejores prácticas internacionales y el modelo de utilidad laboral para la reintegración social, de acuerdo con los estándares internacionales.
Disminuir los niveles de reincidencia	<b>Objetivo 16:</b> Paz, justicia e instituciones sólidas	<b>Meta 16.a.</b> Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.	<b>Outcome 1.01</b> La Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX adopta e implementa las mejores prácticas internacionales y el modelo de utilidad laboral para la reintegración social, de acuerdo con los estándares internacionales.
Impactar de manera positiva en la reducción de los costos del sistema penitenciario	<b>Objetivo 16:</b> Paz, justicia e instituciones sólidas	<b>Meta 16.a.</b> Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.	<p><b>Outcome 1.01</b> La Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX adopta e implementa las mejores prácticas internacionales y el modelo de utilidad laboral para la reintegración social, de acuerdo con los estándares internacionales.</p> <p><b>Outcome 1.04</b> El programa de utilidad laboral pública es promovido en otras prisiones de la CDMX y otros países en Latino América para incentivar la reinserción social de un mayor número de</p>

EVALUACIÓN FINAL INDEPENDIENTE DEL PROYECTO: FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE LABORES DE UTILIDAD PÚBLICA EN EL SISTEMA PENITENCIARIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO”, TAMBIÉN DENOMINADO “DE VUELTA A LA COMUNIDAD (MEXAC1)”

Objetivos del Proyecto	Objetivos de Desarrollo Sostenible		Outcome (resultado) del Proyecto
	Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU	Meta	
			personas privadas de libertad.
Desarrollar modelos de vida socialmente aceptables	<b>Objetivo 4:</b> Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	<b>Meta 4.3.</b> Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.	<b>Outcome 1.02</b> Los centros penitenciarios de la CDMX implementan el programa laboral de utilidad pública eficientemente.
	<b>Objetivo 5:</b> Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	<b>Meta 5.1.</b> Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo	<b>Outcome 1.01</b> La Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX adopta e implementa las mejores prácticas internacionales y el modelo de utilidad laboral para la reintegración social, de acuerdo con los estándares internacionales.
	<b>Objetivo 6:</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	<b>Meta 6.4.</b> Aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua.	<b>Outcome 1.02</b> Los centros penitenciarios de la CDMX implementan el programa laboral de utilidad pública eficientemente.
	<b>Objetivo 8:</b> Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos	<b>Meta 8.3.</b> Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	<b>Outcome 1.01</b> La Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX adopta e implementa las mejores prácticas internacionales y el modelo de utilidad laboral para la reintegración social, de acuerdo con los estándares internacionales.

EVALUACIÓN FINAL INDEPENDIENTE DEL PROYECTO: FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE LABORES DE UTILIDAD PÚBLICA EN EL SISTEMA PENITENCIARIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO”, TAMBIÉN DENOMINADO “DE VUELTA A LA COMUNIDAD (MEXAC1)”

Objetivos del Proyecto	Objetivos de Desarrollo Sostenible		Outcome (resultado) del Proyecto
	Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU	Meta	
Desarrollar modelos de vida socialmente aceptables		<b>Meta 8.6.</b> De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	<b>Outcome 1.02</b> Los centros penitenciarios de la CDMX implementan el programa laboral de utilidad pública eficientemente.
	<b>Objetivo 10:</b> Reducción de las desigualdades	<b>Meta 10.2.</b> Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	<b>Outcome 1.01</b> La Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX adopta e implementa las mejores prácticas internacionales y el modelo de utilidad laboral para la reintegración social, de acuerdo con los estándares internacionales.
		<b>Meta 10.3.</b> Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.	<b>Outcome 1.01</b> La Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX adopta e implementa las mejores prácticas internacionales y el modelo de utilidad laboral para la reintegración social, de acuerdo con los estándares internacionales.
	<b>Objetivo 13:</b> Acción por el clima	<b>Meta 13.3.</b> Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.	<b>Outcome 1.02</b> Los centros penitenciarios de la CDMX implementan el programa laboral de utilidad pública eficientemente.
	<b>Objetivo 17:</b> Alianzas para lograr los objetivos	<b>Meta 17.17.</b> Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas	<b>Outcome 1.03</b> El sector público y privado cooperaron para implementar el programa de utilidad pública en la CDMX
		<b>Meta 16.a.</b> Fortalecer las instituciones nacionales	<b>Outcome 1.01</b> La Subsecretaría del Sistema

EVALUACIÓN FINAL INDEPENDIENTE DEL PROYECTO: FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE LABORES DE UTILIDAD PÚBLICA EN EL SISTEMA PENITENCIARIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO”, TAMBIÉN DENOMINADO “DE VUELTA A LA COMUNIDAD (MEXAC1)”

Objetivos del Proyecto	Objetivos de Desarrollo Sostenible		Outcome (resultado) del Proyecto
	Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU	Meta	
Reducir el crimen, aumentando la seguridad ciudadana	<b>Objetivo 16:</b> Paz, justicia e instituciones sólidas	pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.	Penitenciario de la CDMX adopta e implementa las mejores prácticas internacionales y el modelo de utilidad laboral para la reintegración social, de acuerdo con los estándares internacionales.  <b>Outcome 1.04</b> El programa de utilidad laboral pública es promovido en otras prisiones de la CDMX y otros países en Latino América para incentivar la reinserción social de un mayor número de personas privadas de libertad.
Reducir la sobrepoblación penitenciaria	<b>Objetivo 16:</b> Paz, justicia e instituciones sólidas	<b>Meta 16.a.</b> Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.	<b>Outcome 1.01</b> La Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX adopta e implementa las mejores prácticas internacionales y el modelo de utilidad laboral para la reintegración social, de acuerdo con los estándares internacionales.

Cuadro V.2.2. Alineación de los objetivos del Proyecto de Labores de Utilidad Pública con las Estrategia UNODC 2021-2025

Objetivos del Proyecto	Estrategia UNODC 2021-2025			Outcome (resultado) del Proyecto
	Esfera Temática	Resultado	Acciones	
Garantizar su derecho a la reinserción social	<b>Esfera Temática 5.</b> Prevención del delito y justicia penal	<b>Resultado 5.</b> Realización de reformas penales y penitenciarias amplias y con perspectiva de género para reducir el recurso excesivo al encarcelamiento, el hacinamiento en las cárceles y otros retos penitenciarios, como la radicalización y el extremismo violento en las cárceles	<b>5.3.</b> Mejora de las perspectivas de reintegración social de los delincuentes gracias a entornos penitenciarios orientados a la rehabilitación y servicios de apoyo de base comunitaria.	<b>Outcome 1.01</b> La Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX adopta e implementa las mejores prácticas internacionales y el modelo de utilidad laboral para la reintegración social, de acuerdo con los estándares internacionales.
Disminuir los niveles de reincidencia				<b>Outcome 1.04</b> El programa de utilidad laboral pública es promovido en otras prisiones de la CDMX y otros países en Latino América para incentivar la reinserción social de un mayor número de personas privadas de libertad.
				<b>Outcome 1.04</b> El programa de utilidad laboral pública es promovido en otras prisiones de la CDMX y otros países en Latino América para incentivar la reinserción social de un mayor número de personas privadas de libertad.

# ANEXO VII. ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE PROGRAMA DE LABORES DE UTILIDAD PÚBLICA CON EL PLAN GENERAL DE DESARROLLO DE LA CDMX 2019-2024

Plan General de Desarrollo de la Ciudad de México 2019-2024			
Objetivos del Proyecto	Objetivo estratégico	Meta	Outcome (resultado) del Proyecto
Garantizar su derecho a la reinserción social	<b>Objetivo estratégico 24.</b> consolidar una estrategia integral de seguridad ciudadana que atienda las causas de la violencia y sus distintas expresiones, con una coordinación permanente entre los tres órdenes de gobierno y entre las instituciones de seguridad y procuración de justicia del Gobierno de la Ciudad de México.	<b>Meta 1.</b> Fortalecimiento del trabajo coordinado entre los actores institucionales dentro y fuera del sistema de justicia penal (policías, fiscalías, poder judicial, autoridades ejecutoras de sanciones, unidades de supervisión e instancias de reinserción social), con participación de la ciudadanía.	<b>Outcome 1.01</b> La Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX adopta e implementa las mejores prácticas internacionales y el modelo de utilidad laboral para la reintegración social, de acuerdo con los estándares internacionales.
Disminuir los niveles de reincidencia			<b>Outcome 1.04</b> El programa de utilidad laboral pública es promovido en otras prisiones de la CDMX y otros países en Latino América para incentivar la reinserción social de un mayor número de personas privadas de libertad.

# ANEXO VIII. ESTIMACIÓN DE LA PPL POR RANGO DE SENTENCIA DEL CENSO NACIONAL DE SISTEMAS PENITENCIARIOS ESTATALES, 2022

**Población Privada de la Libertad por Rango de Tiempo de la Sentencia, 2022**

Rango de tiempo de la sentencia	Total	Hombres	Mujeres	
Menor a 6 meses	21	17	4	
De 6 meses hasta menos de 1 año	24	23	1	
De 1 año hasta menos de 2 años	48	45	3	93
De 2 años hasta menos de 3 años	465	437	28	
De 3 años hasta menos de 4 años	978	954	24	
De 4 años hasta menos de 5 años	1,592	1,536	56	
De 5 años hasta menos de 10 años	3,452	3,300	152	6,487
De 10 años hasta menos de 15 años	1,875	1,813	62	
De 15 años hasta menos de 20 años	978	922	56	2,853
De 20 años hasta menos de 25 años	1,610	1,523	87	
De 25 años hasta menos de 30 años	2,151	2,050	101	
De 30 años hasta menos de 35 años	878	833	45	
De 35 años hasta menos de 40 años	854	818	36	
De 40 años hasta menos de 45 años	529	504	25	
De 45 años hasta menos de 50 años	298	271	27	6,320
50 años o más	2,003	1,837	166	
<b>Total</b>	<b>17,756</b>	<b>16,883</b>	<b>873</b>	

Fuente: INEGI, Censo Nacional de Sistemas Penitenciarios Estatales 2022.

# ANEXO IX. MODIFICACIÓN A LOS COMPONENTES DEL PROYECTO DE LABORES DE UTILIDAD PÚBLICA 2020-2022

Objetivo	Productos y actividades		
	2020	2021* (28 junio 2022)	2022 (18 agosto 2022)
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Contribuir al proceso de reinserción social y de prevención del delito, así como a disminuir la reincidencia delictiva en la Ciudad de México.</p> <p><b>Objetivo 1.</b></p> <p>La Ciudad de México ofrece mejores oportunidades de reinserción social a través de programas laborales de utilidad pública en los centros penitenciarios.</p>	<p><b>Producto 1.1</b></p> <p>Estrategia de aplicación del modelo de labores de utilidad pública desarrollada.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <p>5. Apoyar a la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX en el proceso de validación de la estrategia.</p> <p>6. Apoyar en la implementación del programa de adiestramiento de perros en cárceles con fines de reinserción y utilidad social.</p> <p><b>Producto 1.2,</b></p> <p><b>actividades:</b></p> <p>2. Revisar los documentos y perfiles de las personas privadas de la libertad que cumplen con los criterios para la selección de los participantes.</p>	<p><b>Producto 1.01.01</b></p> <p>Estrategia para la implementación del modelo laboral de utilidad pública desarrollada.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <p>1.01.01.04 Apoyar la elaboración y validación de la estrategia de implementación del programa “Actividades de Utilidad Pública”, definiendo claramente todas las modalidades de trabajo de utilidad pública (selección, criterios, garantías para las personas privadas de libertad, ejecución, etc.).</p> <p><b>Actividad 1.01. 02. 02</b></p> <p>Sistematizar el proceso de selección de personas privadas de libertad que cumplan con los criterios para la selección de posibles participantes.</p> <p><b>Actividad 1.01.03.02</b></p> <p>Presentar las versiones finales del manual de replicabilidad y el modelo de indicadores de seguimiento a jueces y autoridades penitenciarias.</p>	<p><b>Producto 1.01.01</b></p> <p>Se desarrolló la implementación de la estrategia del modelo laboral de servicios públicos.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <p>1.01.01.04 Apoyar la redacción y validación de la estrategia de implementación del programa “Actividades de Utilidad Pública”, definiendo claramente todas las modalidades de trabajo de utilidad pública (selección, criterios, para garantías de personas privadas de libertad, ejecución, etc.).</p> <p><b>Actividad 1.01. 02. 02</b></p> <p>Sistematizar el proceso de selección de personas privadas de libertad que cumplan con los criterios de selección de potenciales participantes.</p>

Objetivo	Productos y actividades		
	2020	2021* (28 junio 2022)	2022 (18 agosto 2022)
	<p><b>Producto 3.1, actividades:</b></p> <p>2. Organizar talleres con expertos/as y autoridades italianas, empresarios/as mexicanos, ONGs, y funcionarios/as de la CDMX y de otras partes del país para presentar los resultados del programa y buscar su réplica.</p> <p><b>Producto 3.2, actividades:</b></p> <p>4. Preparar informes de monitoreo de la campaña.</p> <p><b>Producto 4.1, actividades:</b></p> <p>2. Llevar a cabo el proceso para el reclutamiento de una consultoría en documentación audiovisual a fin de contar con un testimonio completo del proceso del proyecto y su impacto.</p> <p>3. Organizar misiones de estudio para promover los resultados de la implementación del modelo en la CDMX, así como para continuar impulsando el intercambio entre Italia y México en asuntos</p>	<p><b>Salida 1.01.04</b></p> <p>El programa cuenta con los mecanismos logísticos y de seguridad para la ejecución de obras de utilidad pública.</p> <p><b>Actividad 1.01.04.01</b></p> <p>Adquirir equipos, herramientas, maquinarias y uniformes para apoyar las tareas de utilidad pública que forman parte del programa.</p> <p><b>Actividad 1.01.04.02</b></p> <p>Proyecto de mecanismos logísticos y de seguridad para la implementación de Indicadores programa.</p> <p><b>Salida 1.01.05</b></p> <p>Batería de indicadores desarrollada para monitorear la implementación del programa laboral de utilidad pública (relevancia, enfoque de género, efectividad).</p> <p><b>Actividad 1.01.05.02</b></p> <p>Definir los criterios metodológicos para medir el impacto del programa.</p> <p><b>Producto 1.02.01</b></p> <p>Los centros penitenciarios de la Ciudad</p>	<p><b>Actividad 1.01.03.02</b></p> <p>Presentar las versiones finales del manual de replicabilidad y el modelo de seguimiento de indicadores a jueces y autoridades penitenciarias.</p> <p><b>Salida 1.01.04</b></p> <p>El programa cuenta con los mecanismos logísticos y de seguridad para la ejecución de obras de utilidad pública.</p> <p><b>Actividad 1.01.04.01</b></p> <p>Adquirir equipos, herramientas, maquinarias y uniformes para apoyar las tareas de utilidad pública que forman parte del programa.</p> <p><b>Actividad 1.01.04.02</b></p> <p>Proyecto de mecanismos logísticos y de seguridad para la implementación de Indicadores programa.</p> <p><b>Producto 1.01.05</b></p> <p>Batería de indicadores desarrollada para monitorear la implementación del programa laboral de utilidad pública (relevancia, enfoque de género, efectividad).</p> <p><b>Actividad 1.01.05.02</b></p>

Objetivo	Productos y actividades		
	2020	2021* (28 junio 2022)	2022 (18 agosto 2022)
relacionados con la justicia penal.	de México cuentan con un programa documentado de capacitación en tareas de utilidad pública para el personal penitenciario.	<p><b>Actividad 1.02.01.01</b> Organizar reuniones con contrapartes, socios y entidades de formación para la elaboración del programa de formación.</p> <p><b>Actividad 1.02.01.02</b> Redactar el programa de formación.</p> <p><b>Actividad 1.02.01.03</b> Organizar una jornada para la validación del programa de capacitación y su entrega a las autoridades del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México.</p> <p><b>Producto 1.02.02</b> Los centros penitenciarios de la Ciudad de México cuentan con programa documentado de capacitación en tareas de utilidad pública para personas privadas de libertad.</p> <p><b>Actividad 1.02.02.01</b> Organizar reuniones de contrapartes y proveedores de capacitación para redactar el programa de capacitación.</p> <p><b>Actividad 1.02.02.02</b></p>	<p>Definir los criterios metodológicos para medir el impacto del programa.</p> <p><b>Salida 1.01.06</b> Diseñar una Hoja de Ruta para la implementación de “Regreso a la Comunidad” en otras administraciones penitenciarias.</p> <p><b>Actividad 1.01.06.01</b> Desarrollar y redactar el primer borrador de la Hoja de Ruta, basado en estándares internacionales.</p> <p><b>Actividad 1.01.06.02</b> Grupos focales con miembros de los sistemas penitenciarios, organizaciones de la sociedad civil que brindan oportunidades laborales y/o capacitación e instituciones públicas para discutir desafíos, áreas de oportunidad, obstáculos frecuentes recomendaciones generales sobre la y proceso de implementación de programas de trabajo al interior de las prisiones.</p> <p><b>Actividad 1.01.06.03</b> Reunión técnica de trabajo con el equipo de la Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la CDMX para establecer los criterios y la ruta de</p>

Objetivo	Productos y actividades		
	2020	2021* (28 junio 2022)	2022 (18 agosto 2022)
		<p>Realizar visitas a los centros penitenciarios donde se aplicará el modelo.</p> <p><b>Actividad 1.02.02.03</b></p> <p>Redactar el programa de formación.</p> <p><b>Actividad 1.02.02.04</b></p> <p>Organizar una sesión para la validación del programa de formación.</p> <p><b>Salida 1.03.01</b></p> <p>Fortalecimiento de alianzas estratégicas con el sector privado para la implementación del programa laboral de utilidad pública en la Ciudad de México en línea con los estándares internacionales.</p> <p><b>Actividad 1.03.01.01</b></p> <p>Organizar reuniones y misiones de trabajo para promover el proyecto entre las empresas y la importancia de los programas laborales de utilidad pública.</p> <p><b>Actividad 1.03.01.02</b></p> <p>Organizar eventos con expertos/as y autoridades italianas, empresarios mexicanos, ONGs y autoridades de la Ciudad de México y otras partes del país para presentar los resultados del programa y buscar su replicación.</p> <p><b>Actividad 1.03.02.04</b></p>	<p>implementación del programa.</p> <p><b>Actividad 1.01.06.04</b></p> <p>Foro de discusión con integrantes de comisiones de protección de derechos humanos (nacionales y estatales) para discutir temas relacionados con la perspectiva de género y derechos humanos de los participantes del programa.</p> <p><b>Actividad 1.02.01.01</b></p> <p>Organizar reuniones con contrapartes, socios y entidades de formación para la redacción del programa de formación.</p> <p><b>Actividad 1.02.01.02</b></p> <p>Redactar el programa de formación.</p> <p><b>Actividad 1.02.01.03</b></p> <p>Organizar una sesión para la validación del programa de capacitación y su entrega a las autoridades del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México.</p> <p><b>Producto 1.02.02</b></p> <p>Los centros penitenciarios de la Ciudad de México cuentan con programa documentado de capacitación en tareas de utilidad pública para personas privadas de libertad.</p> <p><b>Actividad 1.02.02.01</b></p>

Objetivo	Productos y actividades		
	2020	2021* (28 junio 2022)	2022 (18 agosto 2022)
		<p>Realizar reuniones de seguimiento de la campaña con contrapartes.</p> <p><b>Actividad 1.04.01.02</b></p> <p>Organizar misiones de estudio para promover los resultados de la implementación del modelo en la Ciudad de México, así como continuar impulsando el intercambio entre Italia y México en materias relacionadas con la justicia penal.</p>	<p>Organizar reuniones de contrapartes y proveedores de capacitación para redactar el programa de capacitación.</p> <p><b>Actividad 1.02.02.02</b></p> <p>Realizar visitas a los centros penitenciarios donde se aplicará el modelo.</p> <p><b>Actividad 1.02.02.03</b></p> <p>Redactar el programa de formación.</p> <p><b>Actividad 1.02.02.04</b></p> <p>Organizar una sesión para la validación del programa de formación.</p> <p><b>Salida 1.03.01</b></p> <p>Alianzas estratégicas fortalecidas con el sector privado para la implementación del programa laboral de servicios públicos en la Ciudad de México en línea con los estándares internacionales.</p> <p><b>Actividad 1.03.01.01</b></p> <p>Organizar reuniones y misiones de trabajo para promover el proyecto entre las empresas y la importancia de los programas laborales de utilidad pública.</p> <p>Organizar eventos con expertos/as y autoridades italianas, empresarios mexicanos, ONGs y autoridades de la Ciudad de México y otras partes del</p>

Objetivo	Productos y actividades		
	2020	2021* (28 junio 2022)	2022 (18 agosto 2022)
			<p>país para presentar los resultados del programa y buscar su replicación.</p> <p><b>Actividad 1.03.02.04</b></p> <p>Realizar reuniones de seguimiento de la campaña con contrapartes.</p> <p><b>Salida 1.03.03</b></p> <p>Se realizan foros de discusión en plataformas digitales con experto/as (académicos, funcionarios, activistas, sector privado) sobre temas alineados con el objetivo del programa.</p> <p><b>Actividad 1.03.03.01</b></p> <p>Realización de foros de discusión virtuales, presenciales e híbridos, en los que se discuten temas de interés alineados con el objetivo del proyecto desde la perspectiva de expertos/as (académicos/as, Funcionarios/as o activistas) para promover la difusión y debate de temas como el trabajo para las personas privadas de libertad, su proceso de reinserción y la importancia de promover el empleo sostenible.</p> <p><b>Producto 1.04.02</b></p> <p>Promover los resultados del programa de implementación en la Ciudad de México, así como continuar</p>

EVALUACIÓN FINAL INDEPENDIENTE DEL PROYECTO: FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE LABORES DE UTILIDAD PÚBLICA EN EL SISTEMA PENITENCIARIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO”, TAMBIÉN DENOMINADO “DE VUELTA A LA COMUNIDAD (MEXAC1)”

Objetivo	Productos y actividades		
	2020	2021* (28 junio 2022)	2022 (18 agosto 2022)
			<p>promoviendo el intercambio entre Italia y México, y otros países de América Latina en materias relacionadas con la justicia penal.</p> <p><b>Actividad 1.04.02.01</b></p> <p>Organizar reuniones virtuales con la Sección Regional de UNODC para América Latina para discutir los avances de los programas de reinserción social en la región y compartir la experiencia desarrollada en México con la inspiración del modelo italiano y el material desarrollado por LPOMEX.</p>

# ANEXO X. EVALUACIÓN A LA COORDINACIÓN DEL PROYECTO EN TEMAS DE COMPETENCIA

	Temas de evaluación						Promedio
	Capacidades	Competencias técnicas	Experiencia	Innovación	Transparencia	Rendición de cuentas	
<b>Definición</b>	Las cualidades que permiten el desarrollo del proyecto, el desempeño de los cargos y el cumplimiento de una función.	Uso de herramientas y técnicas que son necesarias para ejercer los cargos del proyecto y contar con una colección de métodos sistemáticos para la gestión de procesos.	La práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad en el proyecto.	La actualización por medio de la aplicación de nuevos procesos, la introducción de nuevas técnicas o el establecimiento de ideas exitosas, esto con el fin de crear un nuevo valor al proyecto.	La obligación de dar acceso a la información que se genere en el proyecto.	Adecuado cumplimiento de sus funciones y responsabilidad en el uso de los recursos del proyecto.	
<b>Calificación en entrevistas semiestructuradas*</b>	<b>8.8</b>	<b>8.9</b>	<b>8.0</b>	<b>9.0</b>	<b>9.3</b>	<b>8.8</b>	<b>8.8</b>

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas.

\*Siendo la calificación mínima de 0 y la máxima de 10.

# ANEXO XI. ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO DEL PROYECTO (GRUPO A, B Y C)

Grupo	Rango de sentencia	Tipo de delito					Total
		Abuso Confianza	Extorsión	Fraude	Lesiones	Todo Tipo de Robo	
A	Sentencia de 0 a 12 meses					2	2
	Sentencia de 13 a 24 meses						-
	Sentencia de 25 a 36 meses					17	17
	Sentencia de 37 a 48 meses					1	1
	Sentencia de 49 a 60 meses					67	67
	Sentencia de 61 a 72 meses					102	102
	Sentencia de 72 a 84 meses					35	35
	Sentencia de 85 a 96 meses		1			77	78
	Sentencia de 97 a 108 meses			9		90	99
Sentencia de 109 a 120 meses			1		103	104	
B	Sentencia de 121 a 180 meses	12	2	12		371	397
	Sentencia de 181 meses a 240 meses		11			107	118
C*	Sentencia de 241 meses a 300 meses		1			138	139
	Sentencia de 301 a 360 meses					85	85
	Sentencia de 361 meses o más		1		12	164	177
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>1,358</b>	<b>1,420</b>

Fuente: elaboración propia con base en INEGI, Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad (ENPOL), 2021.

\*Se propone la conformación del grupo C

\*En la ENPOL no se consideró en su catálogo de delitos el despojo

*Actividades propuestas por grupo de beneficiarios (A, B y C) de PPL*

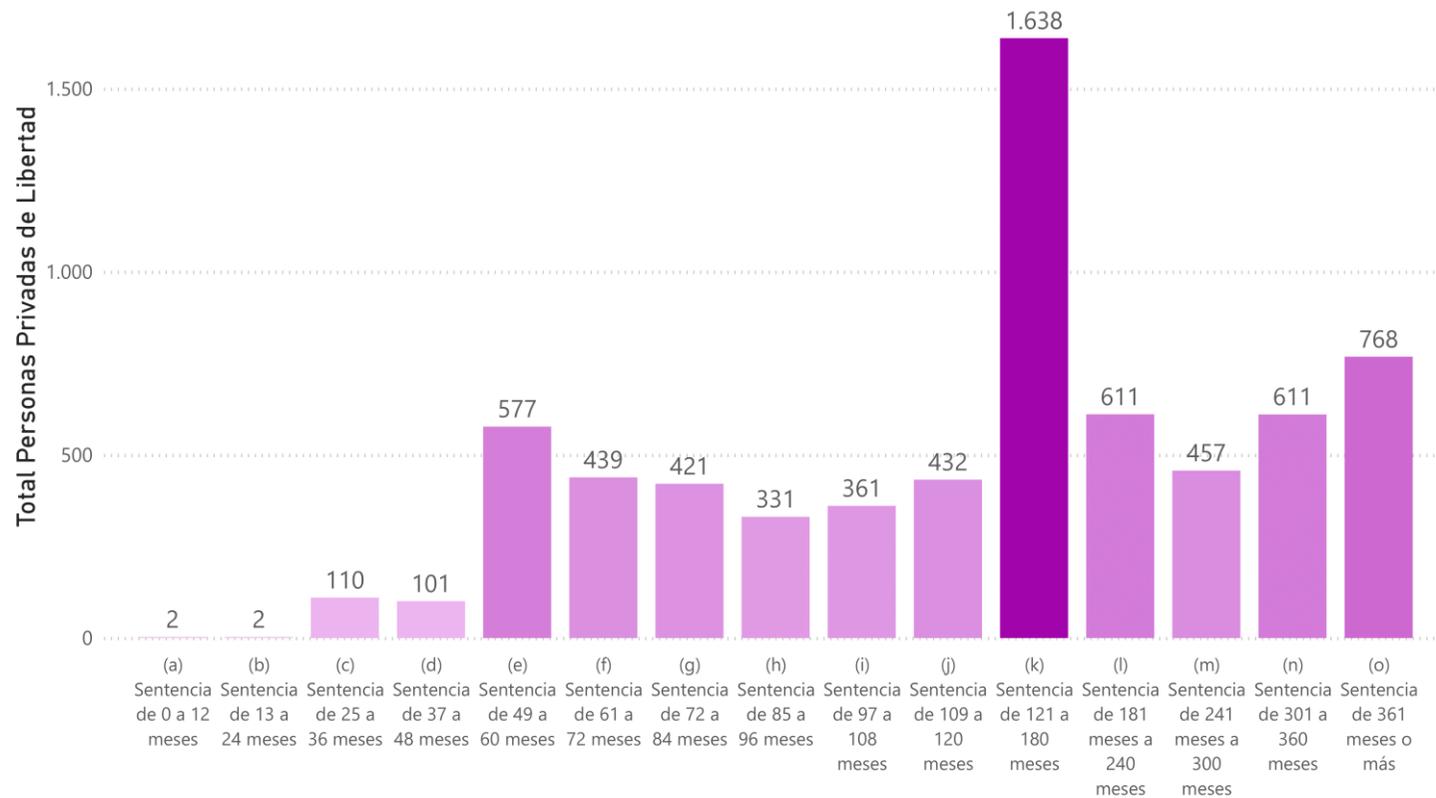
Grupos	Total de Personas Privadas de la Libertad Objetivo	Capacitaciones y certificaciones	Actividades de externalización con o sin pago	Prácticas de los conocimientos y capacitaciones aprendidas
Grupo A	505	✓	✓	✓
Grupo B	515	✓		✓
Grupo C*	401	✓		

Fuente: elaboración propia con base en INEGI, Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad (ENPOL), 2021.

\*Se propone la conformación del grupo.

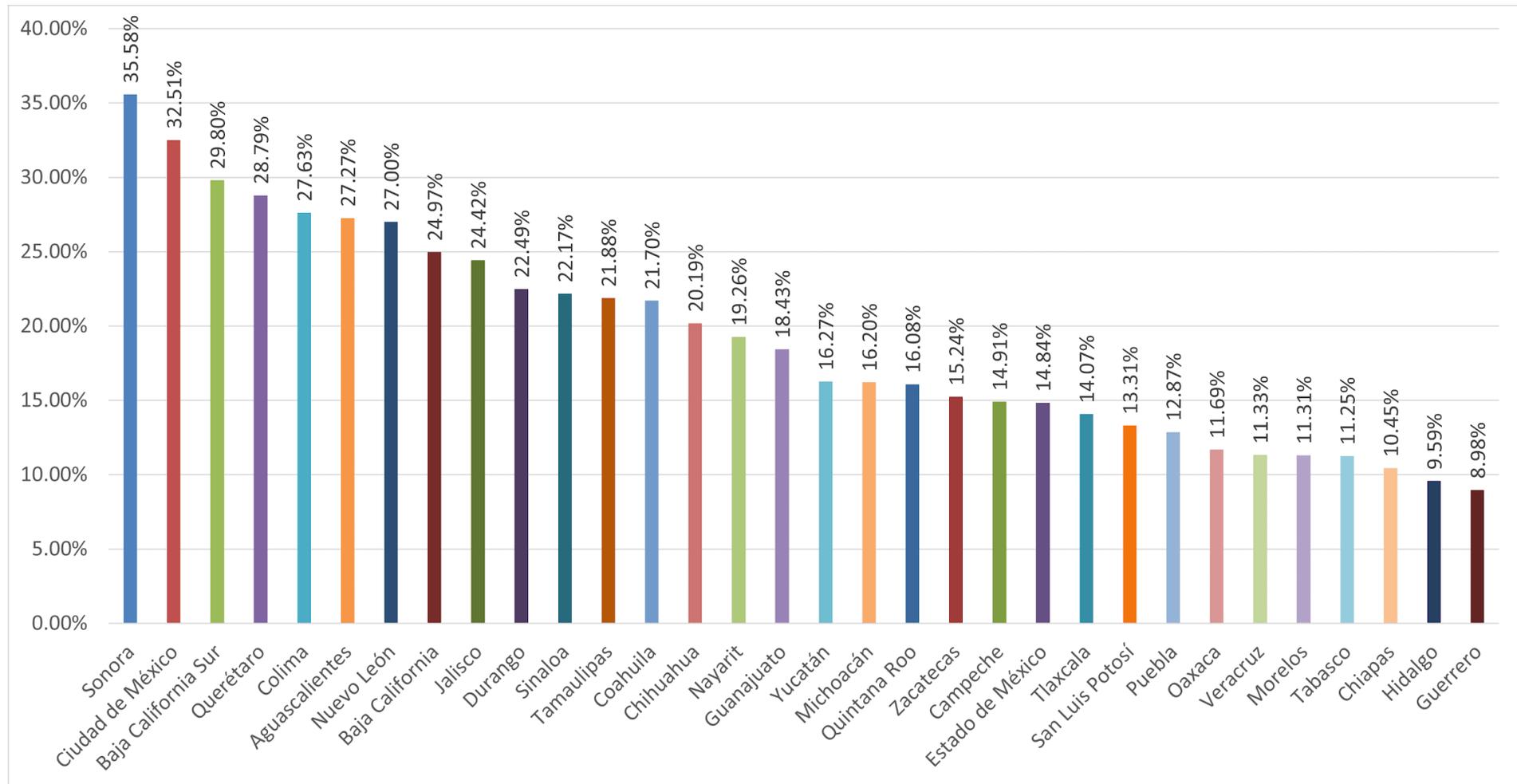
# ANEXO XII. PPL POR DURACIÓN DE LA SENTENCIA Y REINCIDENCIA EN LA CDMX

*PPL por duración de la sentencia en la CDMX, 2021*



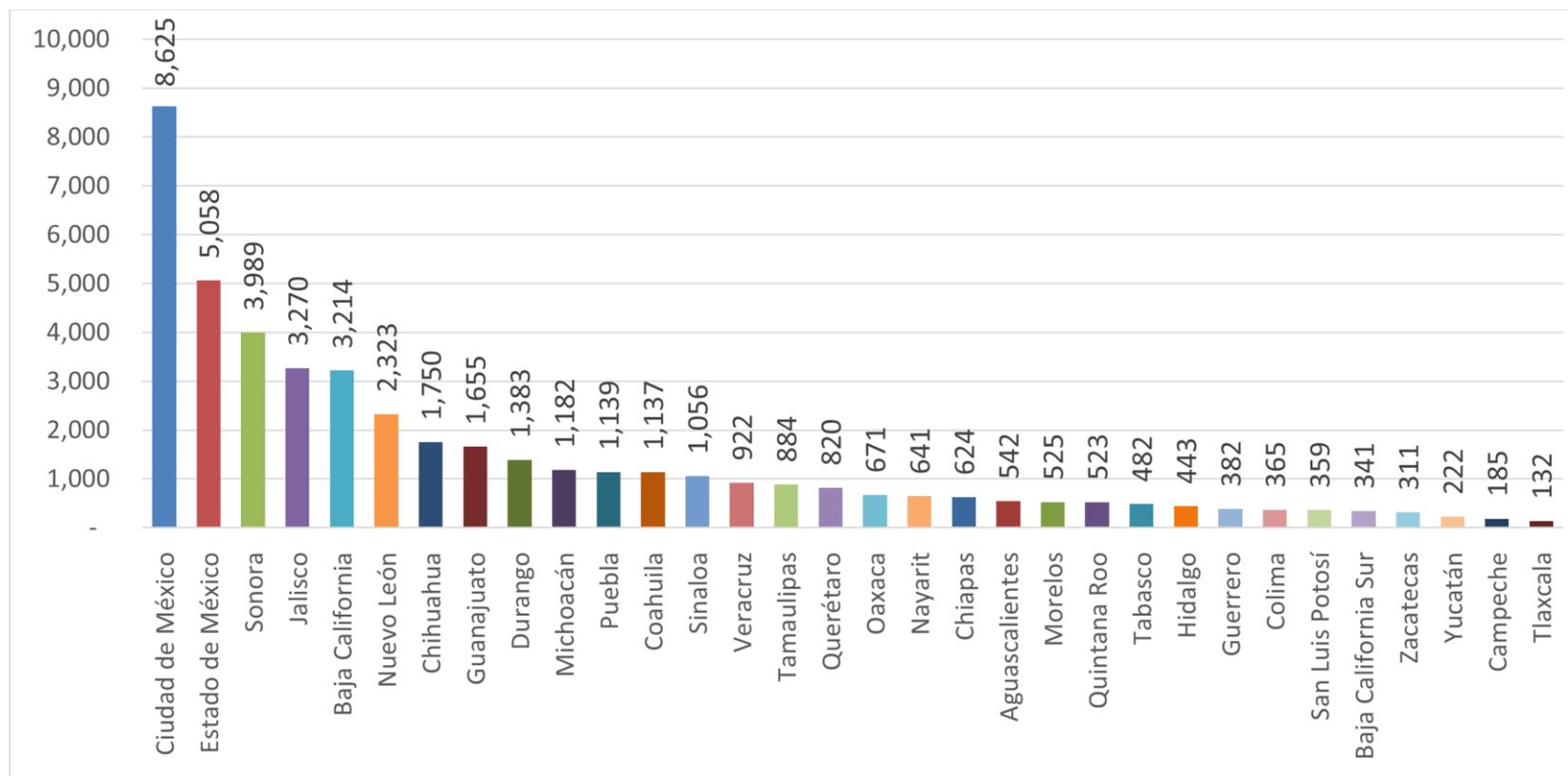
Fuente: elaboración propia con base en INEGI, Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad (ENPOL), 2021.

**PPL con reincidencia por entidad federativa (en porcentaje), 2021**



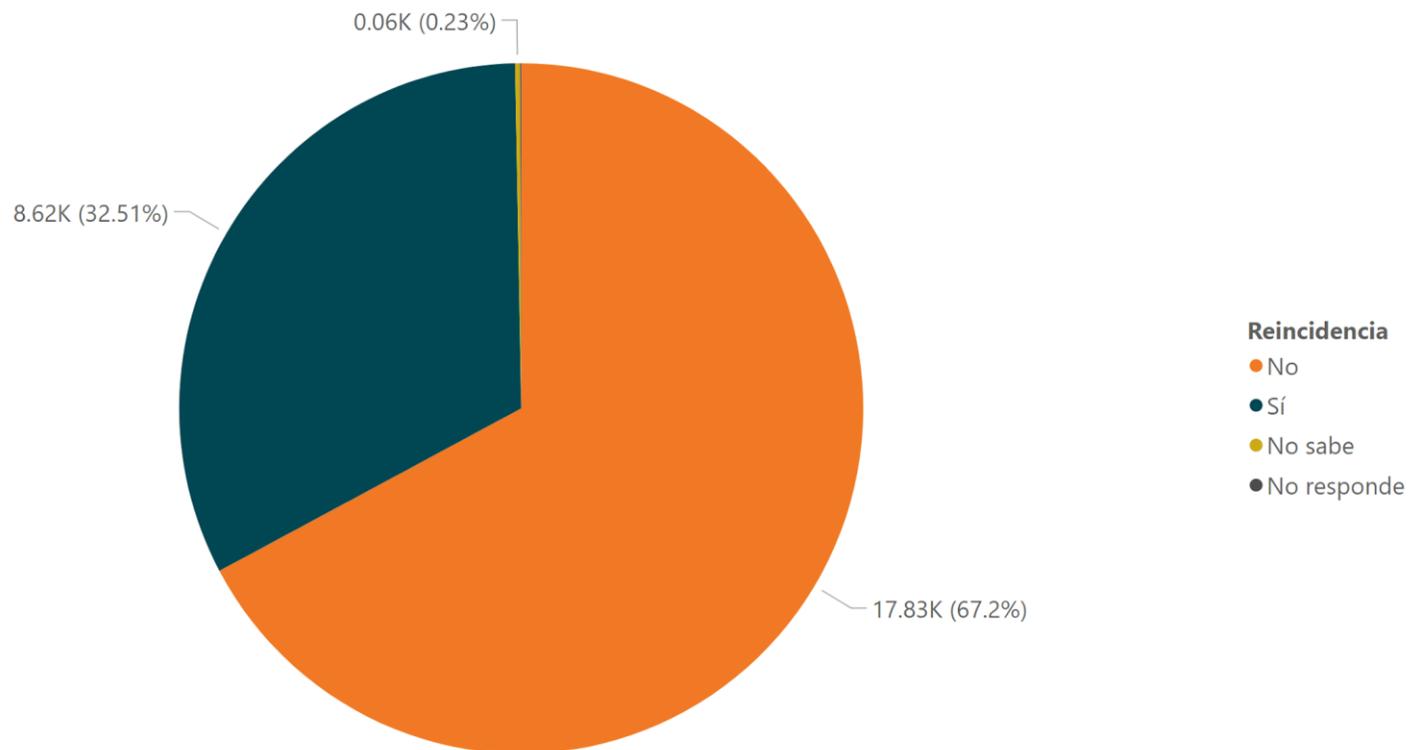
Fuente: elaboración propia con base en INEGI, Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad (ENPOL), 2021.

**PPL con reincidencia por entidad federativa (número de personas), 2021**



Fuente: elaboración propia con base en INEGI, Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad (ENPOL), 2021.

### Reincidencia en la CDMX, 2021



Fuente: elaboración propia con base en INEGI, Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad (ENPOL), 2021.

## ANEXO XIII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Acevedo, Alejandro y Alba Florencia López. (1988) El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos. México, Limusa.

Boris Elizabeth T., Loren Renz, Asmita Barve y Mark A. Hager (2006). Foundation Expenses & Compensation How Operating Characteristics Influence Spending. Foundation Center y the Urban Institute. Disponible en: <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/50481/311281-Foundation-Expenses-and-Compensation.PDF>

Comisión Nacional de Derechos Humanos (2019). Criterios para un sistema orientado al respeto de los Derechos Humanos. Un Modelo de Reinserción Social. Disponible en: <https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-07/modelo-reinsercion-social.pdf>

Cadena-Iñiguez (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales.

Centro de Estudios y Acción por la Justicia Social (2011). La reinserción social comunitaria en México: diagnóstico, recomendaciones y rutas de acción. Ciudad de México.

Cochran, W. G. (1977). Sampling Techniques. Wiley.

Cook, T. y Reichardt, Ch. (1986). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata.

Collins, K. M. T., Onwuegbuzie, A. J., & Sutton, I. L. A model incorporating the rationale and purpose for conducting mixed methods research in special education and beyond. Learning Disabilities: A Contemporary Journal, 2006, 4, 67-100.

Corbetta, P. (2003). Metodología y técnicas de investigación social. Madrid: McGraw-Hill.

Creswell, J.W. (1998). Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions. London: Sage.

Davila-Centeno Magali (2016). Prison Programs to Reduce Recidivism: What is the Ideal Structure of an Inmate Reentry Program? Portland State University. Disponible en: <https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1385&context=honorstheses>

Davis Lois M., Robert Bozick, Jennifer L. Steele, Jessica Saunders, Jeremy N. V. Miles (2013). How Effective is Correctional Education? The Results of a Meta-Analysis. Disponible en: [https://www.rand.org/pubs/research\\_briefs/RB9728.html](https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9728.html)

Duran Le'Ann (2013). Integrated Reentry and Employment Strategies: Reducing Recidivism and Promoting Job Readiness. Disponible en: <https://nicic.gov/integrated-reentry-and-employment-strategies-reducing-recidivism-and-promoting-job-readiness>

Greene J.C., Caracelli VJ, Graham WF. Toward a conceptual framework for mixed method evaluation designs. *Educ Eval Policy Anal* 1989; 11:255–74.doi:10.3102/01623737011003255

INEGI (2022). Censo Nacional de Sistemas Penitenciarios Estatales 2022. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/proyectos/cnspef/2022/>

INEGI (2021). Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad (ENPOL) 2021. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/proyectos/enpol/2021/>

INEGI (2021). Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2021, Módulo 5: Agua Potable y Saneamiento. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/774/data-dictionary>

Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile y Fundación Paz Ciudadana (2018). Una propuesta de Modelo Integral de Reinserción Social para Infractores de Ley. Julio de 2018.

Ivankova NV. Using mixed methods sequential explanatory design: from theory to practice. *Field methods* 2006; 18:3–20.doi:10.1177/1525822X05282260

King Gary, Keohane Robert y Verba Sidney (2000). El diseño de la investigación. La inferencia científica en los estudios cualitativos. Alianza Editorial.

Latessa Edward J. y Christopher Lowenkamp (2006). What Works in Reducing Recidivism? *University of St. Thomas Law Journal*. Volumen 3. Disponible en: <https://ir.stthomas.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1095&context=ustlj>

Cámara de Diputados (2016). Ley Nacional de Ejecución Penal. Disponible en: [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNEP\\_090518.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNEP_090518.pdf)

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Construcción de una Escala de Actitudes Tipo Likert. Disponible en: <https://www.insst.es/documents/94886/195574/NTP+15+Construcci%C3%B3n+de+una+escala+de+actitudes+tipo+Likert.pdf/f5eee915-e80d-4c50-8f9f-5783e64f4449>

Morgan, D.L. (1988). *Focus Groups as Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.

Naciones Unidas (1966). Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Disponible en: [https://www.ohchr.org/sites/default/files/ccpr\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/ccpr_SP.pdf)

Naciones Unidas (1995). Declaración Universal de Derechos Humanos. Disponible en: [https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR\\_booklet\\_SP\\_web.pdf](https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf)

Naciones Unidas (2011). Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation Towards UNEG Guidance, UNEG, United Nations Evaluation Group. Disponible en: [www.uneval.org/document/download/1294](http://www.uneval.org/document/download/1294)

Naciones Unidas (2016). Norms and Standards for Evaluation (2016), United Nations Evaluation Group. Disponible en: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

Naciones Unidas (2017). United Nations Development Assistance Framework Guidance, The United Nations Development Group (UNDG), UN Development Operations Coordination Office, 2017. Disponible en: [https://undg.org/wp-content/uploads/2017/05/2017-UNDAF\\_Guidance\\_01-May-2017.pdf](https://undg.org/wp-content/uploads/2017/05/2017-UNDAF_Guidance_01-May-2017.pdf)

Naciones Unidas. Objetivos del Desarrollo Sostenible. Disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Organización Internacional del Trabajo (2011). El trabajo dentro de las cárceles y la inserción laboral de las personas liberadas del sistema penitenciario.

OEA (1969). Convención Americana sobre Derechos Humanos “Pacto de San José de Costa Rica”. Disponible en: [https://www.oas.org/dil/esp/tratados\\_b-32\\_convencion\\_americana\\_sobre\\_derechos\\_humanos.htm](https://www.oas.org/dil/esp/tratados_b-32_convencion_americana_sobre_derechos_humanos.htm)

Reichardt, Ch. S. y Cook, T. D (1986). Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y cuantitativos en investigación Evaluativa. Enfermería Clínica. Madrid, España. 6(5):213-224.

Subsecretaría del Sistema Penitenciario de la Ciudad de México. (2023). Población penitenciaria. Tabla “Delito”. Disponible en: <https://penitenciario.cdmx.gob.mx/poblacion-penitenciaria>

UNODC. Evaluation criteria definitions and sample question. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/evaluation/Guidelines/Evaluation\\_criteria\\_definitions\\_and\\_sample\\_questions.pdf](https://www.unodc.org/documents/evaluation/Guidelines/Evaluation_criteria_definitions_and_sample_questions.pdf)

UNODC (2011). Reglas de las Naciones Unidas para el tratamiento de las reclusas y medidas no privativas de la libertad para las mujeres delincuentes (Reglas de Bangkok). Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Bangkok\\_Rules\\_ESP\\_24032015.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Bangkok_Rules_ESP_24032015.pdf)

UNODC (2011). Declaración de Doha sobre la Integración de la Prevención del Delito y la Justicia Penal en el Marco más Amplio del proyecto de Naciones Unidas para Abordar los Proyectos Sociales y Económicos y Promover el Estado de Derecho a nivel Nacional e Internacional y la Participación Pública. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/congress/Declaration/V1504154\\_Spanish.pdf](https://www.unodc.org/documents/congress/Declaration/V1504154_Spanish.pdf)

UNODC (2015). Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas Nelson Mandela). Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Brochure\\_on\\_the\\_The\\_UN\\_Standard\\_Minimum\\_the\\_Nelson\\_Mandela\\_Rules-S.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Brochure_on_the_The_UN_Standard_Minimum_the_Nelson_Mandela_Rules-S.pdf)

UNODC (2017). Hoja de ruta para la elaboración de proyectos de rehabilitación en las cárceles (Viena: ONU, 2017). Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/17-07441\\_eBook.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/17-07441_eBook.pdf)

UNODC (2018). The Prevention of Recidivism and the Social Reintegration of Offenders. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/18-02303\\_ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/18-02303_ebook.pdf)

UNODC (2022). Gobierno de la Ciudad de México, Subsecretaría del Sistema Penitenciario y ENEL (2022). Manual del proyecto de Actividades de Utilidad Pública “De vuelta a la Comunidad”. La experiencia práctica en los centros penitenciarios de la Ciudad de México. Disponible en: [https://www.unodc.org/lpomex/uploads/documents/Publicaciones/Prevencion-del-delito-y-justicia-penal/Manual\\_De\\_Vuelta\\_a\\_la\\_Comunidad\\_digital.pdf](https://www.unodc.org/lpomex/uploads/documents/Publicaciones/Prevencion-del-delito-y-justicia-penal/Manual_De_Vuelta_a_la_Comunidad_digital.pdf)

UNODC. Estrategia UNODC 2021-2025. Disponible en: [https://www.unodc.org/res/strategy/full-strategy\\_html/full-strategy-ES.pdf](https://www.unodc.org/res/strategy/full-strategy_html/full-strategy-ES.pdf)

UNOPS (2022). Incorporación de la igualdad de género y la inclusión social a los proyectos.

ONU Mujeres/MIDEPLAN (2017). Guía sobre el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación.

Welter Zabrina (2012). Recomponer el camino de vuelta a casa: un proceso de reintegración comunitario alternativo y diferencia. Estudio de caso del proyecto de reintegración autóctona de la comunidad indígena Nasa en el Norte del Cauca.