

Resumen ejecutivo de evaluación



Oficina
Internacional
De Trabajo

Oficina
De Evaluación

Partnerships in Action to End Child Trafficking in Peru – Evaluación intermedia

Datos rápidos

Países: *Peru*

Evaluación a mitad de periodo: *Medio Término*

Tipo de evaluación: *Independiente*

Área técnica: *ILO Office for the Andean Countries*

Gestión de la evaluación: *Cybele Burga*

Equipo de evaluación: *Macroconsult S.A.*

Fecha de finalización del proyecto: *12/2020*

Código OIT: *PER/17/51/USA*

Donante y presupuesto: *United States Department of State (USDOS) (USD5.7 million)*

Palabras claves: *Trafficking, Children and Adolescents, Capacity Building, Prosecution, Protection, Prevention*

Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto

El presente documento corresponde a la evaluación intermedia del Proyecto “Alianzas en Acción para Terminar con la Trata de Niños, Niñas y Adolescentes en Perú”, el cual se viene implementando desde el año 2017 por la OIT en el marco de la Alianza de Cooperación para la Protección de Niñas, Niños y Adolescentes entre el Gobierno de Estados Unidos y el Gobierno Peruano. El proyecto cuenta con un presupuesto de USD 5.7 millones gracias al financiamiento del Departamento de Estado de los Estados Unidos (USDOS) y tiene una duración de 51 meses hasta el 31 de diciembre de 2021, producto de una ampliación presupuestal.

El propósito del proyecto es mejorar la capacidad del Gobierno Peruano para erradicar la trata de NNA en las regiones de Lima, Cusco y Loreto, con algunas actividades específicas en las regiones de Madre de Dios y Puno. Para alcanzar este objetivo,

el proyecto realiza doce actividades de asistencia técnica –siguiendo un enfoque centrado en la víctima– en el marco del paradigma de las 3P: persecución de los tratantes, protección de las víctimas y prevención del delito. Las instituciones públicas beneficiarias del proyecto son la Comisión Multisectorial de Naturaleza Permanente contra la Trata de Personas y el Tráfico Ilícito de Migrantes, el Poder Judicial, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, el Ministerio del Interior, el Ministerio Público Fiscalía de la Nación, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, el Ministerio de Salud, la Municipalidad de Lima Metropolitana, los Gobiernos Regionales de Cusco y Loreto, y la Policía Nacional del Perú. La gestión del proyecto está a cargo de un equipo de seis personas basado en Lima que reporta al director de la Oficina de la OIT para los Países Andinos. Los socios implementadores son el Instituto de Defensa Legal (IDL) y Capital Humano y Social Alternativo (CHS Alternativo).

Situación actual del proyecto

Esta evaluación abarca hasta el segundo trimestre de 2020, pero actualmente el proyecto se encuentra en primer trimestre de 2021.

Propósito, alcance y clientes de la evaluación

El propósito de este documento es servir como insumo para potenciar los impactos del proyecto de cara al término de la intervención. Los clientes internos de la evaluación intermedia son la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, el equipo del proyecto, FUNDAMENTALS, GOVERNANCE, PARDEV y la Oficina de Evaluación. Los clientes externos son las instituciones públicas beneficiarias, y los socios implementadores.

Metodología de la evaluación

La evaluación intermedia tiene como objetivo proveer una evaluación independiente del progreso de la intervención a través de un análisis sobre la relevancia del proyecto, la validez del diseño, la eficacia de la gestión, la efectividad de las actividades, la eficiencia en el uso de recursos y la sostenibilidad de los resultados en línea con el documento ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation (2017). La evaluación cubre el periodo desde octubre de 2017 hasta julio de 2020; y se guía por las preguntas evaluativas establecidas en los Términos de Referencia del estudio. Para realizar la evaluación, se revisaron los documentos de diseño y gestión del proyecto alcanzados al equipo consultor, información que fue complementada con la obtenida de las entrevistas realizadas de manera remota a los representantes del donante, el equipo de la OIT, los socios implementadores, las instituciones públicas beneficiarias, entre otros informantes calificados (63 entrevistas). Además, para la medición de los indicadores de resultado, se realizó un trabajo conjunto con el equipo del proyecto para especificar su sintaxis y recolectar la información necesaria para su cálculo.

Hallazgos y conclusiones principales

A continuación, se presentan los principales hallazgos de la evaluación intermedia:

Hallazgo 1: El proyecto es relevante porque se ocupa de una problemática de prioridad nacional. El Perú es un país de origen, tránsito y destino para la trata de personas, donde la mitad de las víctimas son menores de edad. El Gobierno Peruano ha suscrito y ratificado los principales acuerdos internacionales comprometiéndose a erradicar la trata de personas. Más aún, ha formalizado este compromiso a través de la formulación e implementación de políticas y planes nacionales, e incluso ha suscrito una alianza con el Gobierno de Estados Unidos para fortalecer sus capacidades para atender esta problemática.

Hallazgo 2: El proyecto es pertinente porque atiende las causas de la trata de personas en el Perú. El diagnóstico del que parte el proyecto es el del Plan Nacional de Acción contra la Trata de Personas 2017-2021, el cual concluye que este delito se explica, por un lado, por la existencia de factores estructurales de riesgo como la pobreza o la vulnerabilidad, pero, por otro, por la limitada capacidad del Estado Peruano para perseguir a los

tratantes, proteger a las víctimas y prevenir el delito. El proyecto brinda asistencia técnica para fortalecer las capacidades del Estado Peruano en el marco de este último punto, realizando acciones en once de los quince factores críticos que identifica el diagnóstico del plan nacional. Además, para validar la estrategia e identificar las necesidades específicas de las instituciones públicas involucradas, el proyecto realizó un diagnóstico situacional al inicio de la intervención, asegurando así la pertinencia de las actividades que se realizan.

Hallazgo 3: El proyecto continúa siendo relevante y pertinente en el contexto del Covid-19. Uno de los efectos colaterales de la crisis sanitaria ha sido tanto el incremento del delito de la trata de personas como de la dificultad para identificar y proteger a las víctimas. En el contexto actual, las intervenciones orientadas a fortalecer las capacidades del Estado para erradicar este delito se hacen más urgentes y necesarias, en particular, aquellas orientadas a la prevención del delito de la trata.

Hallazgo 4: El proyecto es coherente con las políticas nacionales y la estrategia del Estado Peruano para erradicar la trata de personas. La intervención del Proyecto se encuentra alineada con las políticas de Estado 14, 16 y 18 del Acuerdo Nacional; y los ejes estratégicos 1 y 3 del Plan Bicentenario. Asimismo, se enmarca en seis (de los ocho) de los lineamientos generales y en trece (de los doscientos sesenta y seis) lineamientos específicos de la Política Nacional contra la Trata de Personas. Asimismo, contribuye a alcanzar trece (de los dieciocho) objetivos inmediatos que establece el Plan Nacional de Acción contra la Trata de Personas 2017-2021.

Hallazgo 5: El proyecto también es coherente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y las políticas de la OIT. De los diecisiete ODS, la intervención del proyecto contribuye directamente al logro de los ODS 5, 8 y 16. Asimismo, contribuye al cumplimiento del Convenio Número 182 de la OIT sobre las peores formas de trabajo infantil, y del Convenio Número 29 de la OIT sobre las formas de trabajo forzoso u obligatorio. En términos programáticos, el proyecto contribuye con en el resultado 8 del Programa y Presupuesto 2018-2019 de la OIT; y con los resultados 6 y 7 del Programa y Presupuesto 2020-2021.

Hallazgo 6: El proyecto no se articula explícitamente con otras intervenciones. No obstante, se identifican potenciales espacios de coordinación y aprendizaje con otros proyectos que abordan la problemática de la trata de personas en el Perú, tanto desde el sector público como desde organizaciones no gubernamentales, en particular, con CHS Alternativo que implementa proyectos similares en el mismo ámbito de intervención. De hecho, el Proyecto ya ha identificado y explorado los espacios de coordinación que existen con el Proyecto “Trata de Personas en la Amazonía Peruana” a cargo de CHS Alternativo con el apoyo de USAID. Asimismo, se identifican potenciales espacios de coordinación con el proyecto Bridge de la OIT (PER/15/50/USA). Si bien este proyecto atiende a un delito autónomo (trabajo forzoso) y trabajan con un público objetivo distinto (jóvenes), podría explorarse la posibilidad de unir esfuerzos para coordinar la recolección de datos confiables para poder llevar a cabo investigaciones sobre ambos delitos.

Hallazgo 7: La teoría de cambio del proyecto es adecuada. El modelo lógico del proyecto fue construido sobre la base del Plan Nacional de Acción contra la Trata de Personas 2017-2021, y organiza la intervención en tres componentes: persecución, protección y prevención. Asimismo, incluye actividades relacionadas a mejorar la gobernanza institucional, aunque estas no están ordenadas en un componente específico. No obstante, presenta dos limitaciones. Primero, carece de supuestos explícitos para cada uno de los niveles de objetivo, lo cual tiene consecuencias sobre el sistema de monitoreo y evaluación. Segundo, exhibe cierto desorden en la ubicación de algunas actividades, productos y resultados en los componentes del proyecto, lo cual –si bien no tiene ninguna consecuencia práctica en la implementación del proyecto–, conceptualmente rompe con los encadenamientos causales de la lógica de la intervención y podría invisibilizar algunos resultados en la evaluación final.

Hallazgo 8: La principal debilidad del diseño del proyecto se relaciona con los indicadores de la matriz de marco lógico. Primero, el proyecto solo cuenta con indicadores para dos de los cinco niveles de objetivo del proyecto (actividades, productos, resultados, componentes y propósito), estos son: productos y resultados. Los indicadores de producto miden la producción física del proyecto y los indicadores de resultados miden los

efectos inmediatos de la intervención, pero no el cambio de comportamiento, por tanto, no es posible evaluar el impacto del proyecto con estos indicadores. Segundo, un tercio de los indicadores de producto y resultado no cumple con ser un buen indicador (según la evaluación de criterios SMART). Tercero, los medios de verificación de los indicadores de resultado no son específicos e incluso mencionan a las evaluaciones intermedia y final como fuente de información. Cuarto, no se ha encontrado evidencia técnica que sustente el establecimiento de los valores de las metas.

Hallazgo 9: La gestión del proyecto es eficaz, pero está orientada a la producción de productos. No puede ser considerada una gestión basada en resultados porque la toma de decisiones no se guía por el grado de avance de los resultados, componentes o propósito, los cuales no se miden de manera regular, sino por el de la producción física del proyecto (productos) que si se miden de manera regular. Independientemente de lo anterior, tanto los miembros del equipo del proyecto, como los socios implementadores y los consultores externos tienen funciones específicas que no se yuxtaponen entre sí, y los canales de comunicación son claros y fluidos. Además, el proyecto muestra bastante flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas de las instituciones públicas beneficiarias generando un entorno favorable en la implementación. Por otro lado, las instituciones públicas se encuentran satisfechas tanto con la fluidez de la comunicación y el nivel de coordinación con el equipo del proyecto, como con la asistencia técnica recibida.

Hallazgo 10: En línea con el modelo de gestión, el sistema de monitoreo del proyecto consiste en el seguimiento de los indicadores de productos, el cual se realiza de manera trimestral y se guía fundamentalmente por los requerimientos del donante. El monitoreo financiero se alinea con el monitoreo operativo del proyecto tanto en nivel de objetivo (productos) como en frecuencia (trimestral). No obstante, el sistema de monitoreo presenta tres debilidades. Primero, no mide cómo el proyecto está contribuyendo al logro de resultados, componentes ni propósito. La medición de los indicadores de resultados recién se deja para la evaluación intermedia y final del proyecto; mientras que la de los componentes y el propósito no se realiza en ninguna etapa. Segundo, la matriz de marco lógico cuenta con un total de 86 indicadores (48 de producto y 38 de resultado) sin

identificar cuáles son los indicadores clave. Tercero, no monitorea los supuestos de cada nivel de objetivo.

Hallazgo 11: El proyecto presenta un progreso adecuado y homogéneo en la generación de productos entre sus componentes. Analizando el progreso de los indicadores de la matriz de marco lógico, al medio término del proyecto, tres de los dieciocho productos del proyecto ya han sido entregados (17%); ocho productos se encuentran en proceso de ser entregados (50%); cinco productos se encuentran en proceso de ser entregados, pero con riesgo de retraso o incumplimiento hacia el término de la intervención fundamentalmente debido a la crisis originada por el Covid-19 (22%); y dos productos todavía no presentaban avances (11%). Para evaluar los resultados no se contó con información al inicio de la evaluación producida de manera autónoma por el Proyecto por lo que el trabajo de definición de indicadores y medición de los mismos se hizo de manera ad-hoc para la evaluación. Con esta información parcialmente reconstruida, se intuye que el avance de los resultados todavía es lento: diez de los veinte resultados del proyecto presentaría avances (50%) y siete resultados no presentarían ningún avance (30%). No se tuvo acceso a la suficiente información para evaluar el progreso de los otros tres resultados.

Hallazgo 12: La principal contribución del proyecto al fortalecimiento de las capacidades del Estado ha sido la elaboración e institucionalización de un conjunto de instrumentos (guías, procedimientos y herramientas) para la lucha contra la trata de niñas, niños y adolescentes en el Perú. Igual de importante ha sido la incorporación del enfoque centrado en la víctima en el abordaje de la problemática y del enfoque de género para la atención de víctimas LGTBI. Asimismo, se ha logrado especializar los servicios de atención de cinco centros de acogida residencial, y se ha puesto en agenda la importancia de la atención de la salud mental de las víctimas. No obstante, todavía es muy pronto para identificar resultados concretos en términos del fortalecimiento de capacidades que el proyecto busca generar. Por otro lado, los productos que presentan cierto riesgo de retraso son: el protocolo de salud mental; los programas piloto de reintegración; las guías y capacitaciones institucionales para la identificación de víctimas de trata; y la implementación de los planes regionales de acción.

Hallazgo 13: La ejecución del presupuesto se corresponde con el avance de los indicadores de producto y el cumplimiento de metas. Al segundo trimestre de 2020, el proyecto había ejecutado el 53% de su presupuesto global. El componente 1 registraba una ejecución de 57%; el componente 2, una ejecución de 50%; y el componente 3, una de 58%. Producto de las ganancias de eficiencia y del presupuesto no ejecutado en años anteriores, el proyecto cuenta con un fondo equivalente al 14% del presupuesto global que podría ser usado para acciones de contingencia o para ampliar el plazo de ejecución del proyecto. El presupuesto para el resto del proyecto (desde julio de 2020 hasta diciembre de 2021) equivale al 20% del presupuesto global.

Hallazgo 14: La respuesta del proyecto frente a la crisis originada por el Covid-19 puede organizarse en dos frentes. Por un lado, se encuentra la respuesta del proyecto en términos de su adaptación a las medidas de inmovilización y distanciamiento social obligatorio dispuestas por el gobierno peruano. Al respecto, el proyecto tuvo que migrar al trabajo remoto y rediseñar sus estrategias de capacitación hacia la modalidad virtual. Por otro lado, se encuentra la respuesta del proyecto como agencia de la ONU, brindando asistencia a las instituciones públicas beneficiarias en el marco de las políticas de la OIT para la protección a los trabajadores en el lugar de trabajo. Respecto a esto último, el proyecto entregó equipos de protección personal a policías y fiscales; equipó los centros de acogida residencial para que el personal pueda acceder a las capacitaciones virtuales, y realizó talleres de salud mental para prestadores de servicios y operadores de justicia.

Hallazgo 15: El principal impacto de la crisis sanitaria en la implementación del proyecto fue el retraso y la postergación de algunas actividades, principalmente debido a la natural ralentización de la respuesta de las instituciones públicas beneficiarias, en particular, la de aquellas involucradas en la primera línea de atención de la crisis como, por ejemplo, el Ministerio de Salud, la Policía Nacional del Perú y los gobiernos regionales. Aunado a lo anterior, el proyecto tuvo que adaptar su estrategia de intervención a la modalidad virtual, lo cual también generó ciertos retrasos.

Hallazgo 16: Se identifican tres condiciones mínimas que deben ocurrir para que los resultados del proyecto se sostengan luego de concluida su

intervención: (1) debe renovarse el compromiso político del Estado Peruano para erradicar la trata de personas; (2) deben existir recursos financieros específicos para ello (programa presupuestal multisectorial); y (3) debe existir una capacidad instalada en el sector público que sirva de base para continuar fortaleciendo las capacidades del resto del aparato estatal. Si bien el proyecto no cuenta con una estrategia de salida explícita, ha venido realizando acciones para que estas condiciones se den. Los principales avances del proyecto se encuentran en el establecimiento de la capacidad instalada en el sector público, a través de la institucionalización de instrumentos, la capacitación a funcionarios en el uso de estos instrumentos, y el establecimiento de una red de operadores tanto en el sector público como en la sociedad civil que se encuentra capacitada.

Sobre la base de los hallazgos anteriores, se concluye lo siguiente:

Conclusión 1: A nivel de relevancia y pertenencia, el proyecto cumple con ambos criterios en el contexto peruano. Asimismo, es un proyecto coherente con las prioridades nacionales y la estrategia del Estado Peruano para erradicar la trata de personas; y se encuentra adecuadamente alineado con los ODS de la Agenda 2030 y las políticas corporativas de la OIT. Además, existen potenciales espacios de coordinación con otros proyectos activos en el Perú ejecutados tanto por organizaciones no gubernamentales (particularmente aquellos a cargo de CHS Alternativo toda vez que comparten objetivos comunes e incluso ámbito de intervención) como por el sector público. Asimismo, se identifican potenciales espacios de coordinación con el proyecto Bridge de la OIT, en particular, para aumentar los esfuerzos para coordinar la recolección de datos confiables y generar un sistema de información sobre ambos delitos autónomos.

Conclusión 2: A nivel de diseño, la teoría de cambio que subyace a la intervención es adecuada y fue construida sobre la base del Plan Nacional de Acción contra la Trata de Personas 2017-2021, abordando las dimensiones de persecución, protección y prevención y, aunque no reconocido de manera explícita, gobernanza institucional. No obstante, presenta espacios de mejora a nivel de encadenamientos causales principalmente debido al ordenamiento de los componentes y productos.

En la práctica, estas inconsistencias no tienen ninguna implicancia concreta a nivel operativo, pero invisibilizan los resultados y el entendimiento de la forma en que se logran de cara a un ejercicio de monitoreo y evaluación. Por otro lado, el modelo lógico del proyecto no identifica supuestos concretos asociados a cada uno de los niveles de objetivo. Sin embargo, la principal debilidad del diseño del proyecto ocurre al nivel de los indicadores que no permiten medir la contribución concreta del Proyecto al fortalecimiento de las capacidades del Estado.

Conclusión 3: A nivel de gestión, el proyecto se encuentra organizado para la ejecución de actividades y el logro a nivel de productos, pero que no mide resultados. En línea con lo anterior, el sistema de monitoreo y evaluación operativo y financiero se realiza sobre los productos y no sobre los resultados. Esto se debe, por un lado, a los requerimientos del Donante (reportes de progreso técnico y financiero a nivel de productos) y, por otro, a la dificultad que enfrenta el Proyecto para medir los indicadores de resultados regularmente. Por lo tanto, es difícil argumentar que las decisiones que se toman en el proyecto se realizan en función al progreso de los resultados (inmediatos y sobre todo de orden superior). No obstante, se identifican estrategias de intervención que son muy favorables para el logro de los objetivos. Por ejemplo, el equipo muestra adaptabilidad al entorno y al tipo de beneficiario (sector público) haciendo coincidir la demanda con los objetivos del proyecto facilitando la implementación de acciones críticas.

Conclusión 4: Sobre la base de los resultados medidos de manera ad-hoc para el presente ejercicio de evaluación, se identifica un progreso adecuado y casi homogéneo entre sus componentes. A su vez el presupuesto ha evolucionado en línea con las acciones desplegadas. Solo se identifican cuatro productos que podrían presentar algún riesgo de retraso de cara al término del Proyecto, principalmente debido a la crisis generada por el Covid-19: el protocolo de salud mental (producto 2.3.1); los programas piloto de reintegración (producto 2.4.1); y las guías y capacitaciones institucionales para identificar víctimas de trata (producto 2.5.1). Los principales resultados del Proyecto en términos del fortalecimiento de las capacidades del Estado para perseguir, proteger y prevenir el delito de la trata vienen por el lado de la institucionalización de

instrumentos. No obstante, todavía es muy pronto para identificar resultados importantes en términos del fortalecimiento de capacidades que estos instrumentos junto con las capacitaciones que se realizan deberían generar.

Conclusión 5: A nivel de la sostenibilidad, si bien el Proyecto no cuenta con una estrategia de salida explícita, se identifican tres condiciones que se deben cumplir para asegurar la sostenibilidad de los resultados luego de concluida la intervención del Proyecto: renovación de la voluntad política del gobierno, disponibilidad de recursos financieros y establecimiento de una capacidad instalada base en el sector público. El Proyecto ha logrado avances importantes en la tercera de ellas, principalmente través de la institucionalización de guías, procedimientos y herramientas para la persecución, protección y prevención del delito de la trata de NNA, la capacitación de funcionarios en el uso de estos instrumentos, la institucionalización y transferencia de sus programas de capacitación, y el establecimiento de una red de operadores tanto en el sector público como en la sociedad civil que permanezca vigilante. Queda pendiente asegurar que la siguiente administración renueve el compromiso político para erradicar la trata de personas en el Perú, y que esta venga acompañada de la creación de un programa presupuestal que permita asignar recursos al logro de resultados y articular los esfuerzos de los tres niveles de gobierno.

Recomendaciones

Recomendación 1. Revisar la lógica vertical de la matriz de marco lógico de modo que el Proyecto pueda visibilizar su contribución al logro de resultados a nivel de componentes y propósitos de cara a una evaluación externa del proyecto. Si bien como se ha analizado los problemas identificados no afectan la operación o ejecución de actividades, el relativo desorden y omisiones en la MML dificultaría visualizar correctamente como es que estas actividades se vinculan con el fortalecimiento de capacidades que el Proyecto persigue. Se entiende también que los problemas surgen por la necesidad que tuvo el proyecto de organizar actividades de acuerdo con las necesidades del Donante, sin embargo, es posible construir una MML propia del Proyecto cuya intención se limite a los fines de monitoreo interno y evaluación.

Recomendación 2. Implementar un sistema de seguimiento de resultados (intermedios, componentes y propósito) con indicadores adecuadamente definidos según criterios SMART que facilite información del progreso de los logros del proyecto de forma oportuna. Este sistema de seguimiento es posible que no responda a las necesidades de información del Donante por lo que cabe la posibilidad de que sea necesario implementarlo como un sistema de seguimiento alterno. Así, un primer sistema funcional a las necesidades del donante estará orientado a atender las demandas de información de este. Luego, un segundo sistema será funcional a atender la demanda de información por parte de la gerencia del proyecto. El primer sistema permitirá que el monitoreo cumpla su rol de instrumento de transparencia y el segundo que cumpla el rol de instrumento de gestión facilitando la optimización en la toma de decisiones vinculada a la gestión por resultados que el Proyecto requiere implementar. Nuestra recomendación se centra en este segundo rol ya que en la medida que el proyecto no tenga definidos indicadores de orden superior (componentes y propósito), que presenten problemas de formulación en los de orden inferior (intermedio) y que no se midan los mismos de manera regular impide implementar de forma eficaz un modelo de gestión por resultados con las consecuencias que de ello se deriva en términos del impacto medio de la intervención. La frecuencia de medición de estos indicadores podría ser semestral o anual. Asimismo, no contar con estos indicadores adecuadamente formulados tendrá consecuencias en las posibilidades de evaluación que presente el Proyecto de cara a una evaluación final. Como se ha reportado, en este estudio se han tratado de corregir ciertas deficiencias vinculadas a los indicadores con el objetivo de poder concluir la evaluación intermedia. No obstante, el trabajo acá realizado no puede ser considerado como definitivo.

Recomendación 3. Aprovechar los espacios de coordinación con proyectos con objetivos similares de modo que se puedan evitar superposiciones y evaluar sinergias que permitan optimizar los resultados en el territorio. Para ello, se requiere fortalecer los canales de comunicación o promover la participación en reuniones de trabajo conjuntas con agendas y liderazgos definidos.

Recomendación 4. Priorizar una salida explícita del proyecto. Al respecto, tomando en cuenta que el proyecto concluirá a fines de 2021, es oportuno

delinear una estrategia que considere la priorización de actividades en dos frentes. Primero aquella que refuerce las actividades que han tenido mayor retraso al interior de cada componente. Segundo aquella que defina actividades complementarias que aborden explícitamente las amenazas a la sostenibilidad de los resultados logrados y refuercen las fortalezas logradas en dicho frente. La estrategia de salida debería rescatar todos los esfuerzos que el Proyecto viene realizando para la institucionalización de instrumentos y programas de capacitación.