

# RESUMEN EJECUTIVO

## INTRODUCCIÓN

Las Evaluaciones de los Resultados de Desarrollo (ADR, por sus siglas en inglés) proporcionan una valoración independiente de la contribución del PNUD al desarrollo de los países en los que realiza sus operaciones.

Los objetivos de las ADR son:

1. apoyar el proceso de rendición de cuentas ante la Junta Ejecutiva y los países interesados.
2. contribuir a un aprendizaje para la planificación de las actividades futuras del PNUD, generando evidencias que estén basadas en los resultados de los programas y en la calidad de su estrategia.

Esta ADR cubre de 2001 a 2009, período que comprende los planes estratégicos del PNUD para los ciclos de 2001 a 2005 y de 2006 a 2010<sup>1</sup>. La evaluación proporciona insumos para el próximo documento estratégico del PNUD en Perú.

Esta evaluación toma en cuenta dos aspectos principales: la contribución al logro de los resultados de desarrollo (área del programa) y el posicionamiento estratégico del PNUD en Perú. La evaluación del área programática atendió los siguientes criterios: efectividad, eficiencia y sostenibilidad. La evaluación del posicionamiento estratégico se basó en los criterios de pertinencia, capacidad de respuesta, alianzas y promoción de los valores de las Naciones Unidas. Para llevar a cabo la evaluación, se realizaron dos misiones, una preparatoria y otra principal, que tuvieron lugar en abril y junio de 2009 respectivamente<sup>2</sup>.

El informe se nutrió de los comentarios de la oficina del PNUD en Perú, de la Dirección Regional para América Latina y el Caribe (RBLAC), y del Gobierno de Perú en la presentación de la misión y el informe inicial. Conforme a los procedimientos de la Oficina de Evaluación (OE) del PNUD, el informe principal fue sometido al examen interno de dicha Oficina y de dos especialistas externos<sup>3</sup>. Al final del proceso de evaluación se organizó un taller en Lima, el 10 de noviembre de 2009, donde se presentaron y discutieron hallazgos y recomendaciones de la evaluación ante 45 representantes del PNUD, del Gobierno, de organizaciones internacionales, de organizaciones no gubernamentales y de la academia.

## CONTEXTO

Según el último censo (2007), la población del Perú asciende a 28,2 millones de personas. La tasa de fertilidad ha descendido de manera sostenida en las últimas décadas, con 2,6 nacimientos por mujer en el año 2007 frente a los 2,9 del año 2000 (Banco Mundial, 2009). Esto, sumado a una mayor emigración, explica una reducción en la tasa de crecimiento de la población, que asciende al 1,6% actualmente, en comparación con el 2,6% a comienzos de los años ochenta. En términos de edad, la población es joven, puesto que casi un tercio es menor de 15 años. El 72% de la población vive en zonas urbanas, mayormente en las ciudades costeras. El Perú posee una alta diversidad de culturas, con la presencia de 71 grupos étnicos, de los cuales, el 10% se encuentra ubicado en el área andina y el 90% en la Amazonía<sup>4</sup>. El Instituto Nacional de Poblaciones

<sup>1</sup> Esta ADR ha sido efectuada conforme a la decisión de la Junta Ejecutiva del PNUD (2007/24).

<sup>2</sup> El equipo de misión estuvo compuesto por Markus Reichmuth, líder del equipo de consultores; Rosa Flores y Elsa Bardález, consultoras. Fabrizio Felloni (oficial de evaluación) participó en ambas misiones.

<sup>3</sup> Inder Ruprah, economista principal, Oficina de Evaluación y Supervisión, Banco Interamericano de Desarrollo; Alfredo Stein, economista y profesor universitario.

<sup>4</sup> INDEPA, Mapa etnolingüístico, 2009.

Andinas, Amazónicas y Afroperuanas (INDEPA) estimaba en 2007 un total de población indígena de 4.137.754 personas, siendo los grupos étnicos más numerosos los andinos, especialmente el quechua y el aymara, quienes representan el 83% y el 11% respectivamente del total de la población indígena del país (INEI 2007).

El país está expuesto a considerables riesgos sísmicos (superposición de placas tectónicas debajo de la costa peruana) y de cambio climático. El 15 de agosto de 2007, el Perú sufrió un fuerte sismo que sacudió la zona sur del país y dejó alrededor de 596 fallecidos y 75.286 viviendas destruidas e inhabitables.

Perú estuvo gobernado por el régimen del presidente Alberto Fujimori en la década de 1990. Este Gobierno logró estabilizar la economía y llevar al país por la senda del crecimiento; además, eliminó en gran parte el terrorismo en el país. Sin embargo, tras diversos escándalos por corrupción, el presidente Fujimori fue forzado a renunciar en el año 2000, lo que posibilitó el retorno a una forma de gobierno más democrática a comienzos de la década actual.

Durante el período que se evalúa, Perú ha creado estructuras institucionales para profundizar la gobernabilidad democrática en el país, que incluyen instituciones participativas para la consecución del consenso y el inicio de una descentralización de gran alcance de la autoridad política (creación de 25 gobiernos regionales en 2002). Estos esfuerzos absorbieron buena parte de la energía política del Estado durante la primera mitad de la década, dejando poca para la creación de instituciones eficaces en el sector público. Aunque en la esfera económica Perú ha mostrado una de las mayores tasas de crecimiento de América Latina y ha logrado una notable reducción de la pobreza, el descontento popular con los partidos políticos y las autoridades públicas ha alcanzado altos niveles. Han crecido los conflictos de raíz social y medioambiental (Universidad de Lima, Barómetro social 2008).

## EL PNUD EN PERÚ

Al principio de la década actual, el PNUD revisó su programa de apoyo a Perú, lo que permitió dar una asistencia sustancial para el retorno a una forma de gobierno más democrática, una prioridad que se ha mantenido hasta ahora. El giro hacia una mayor democratización coincidió con la “Declaración del Milenio” de las Naciones Unidas, en la que se establecieron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), aceptados por prácticamente todos los partidos políticos peruanos. El PNUD ha sido un aliado importante del Estado, lo que se refleja en el hecho de que más del 90% de su programa proviene de recursos gubernamentales. Las disfuncionalidades en la administración pública llevaron al PNUD a apoyar la gestión de grandes programas públicos. En el segundo ciclo programático (2006-2010), tanto el Gobierno recién elegido como el PNUD (la sede y la Oficina en el país) reconocieron la necesidad de establecer las bases para una administración pública más eficiente, que llevara a una reducción gradual del apoyo del PNUD a la administración de recursos públicos.

## EFICACIA

El PNUD en Perú ha abordado diferentes aspectos de la *gobernabilidad democrática*. En la esfera de los *derechos humanos y el sistema de justicia*, esta evaluación estudió varias iniciativas nacionales establecidas y fortalecidas con el apoyo del PNUD, como la Comisión de la Verdad y Reconciliación, la Defensoría del Pueblo y la Comisión Especial del Congreso sobre Discapacidad, así como la reforma del sistema judicial. El PNUD ayudó eficazmente a abrir espacios para importantes políticas públicas y para una acción concertada. El apoyo del PNUD desencadenó la contribución de otras agencias de cooperación internacional. La Defensoría del Pueblo ha incrementado su presencia y prestigio durante la década actual. Las mejoras en el sistema judicial han sido notables. Todavía no se ha producido una reforma de conjunto, objetivo de más largo plazo. Las inercias y resistencias estructurales han sido factores vinculantes.

En el área de *modernización del Estado*, los resultados de desarrollo han sido mixtos. El apoyo al Congreso logró mejoras de infraestructura, pero tuvo poco efecto en el desempeño de funciones parlamentarias, con modestos avances en algunos aspectos de trascendencia para los derechos humanos (p. ej., la representación de género o la subcomisión de los ODM, interrumpida). En los primeros años de la presente década, los gobiernos confrontaron grandes necesidades para reconstituir y ampliar la democracia (incluida la descentralización), dejando para más tarde la reforma del poder ejecutivo. El PNUD fue un aliado valioso por su asistencia en la administración de recursos públicos, garantizando su manejo transparente, aunque a veces con un aporte sustantivo limitado. El Gobierno actual ha comenzado a afrontar la reforma estatal con una nueva legislación para el empleo público y la creación reciente de una autoridad encargada de fomentar una capacidad de gestión de la carrera pública de más largo plazo, reduciendo así la demanda de apoyo a la administración de recursos y proyectos públicos, un cambio respaldado activamente por el PNUD.

En el área de *descentralización*, el PNUD cambió de manera pertinente su estrategia de apoyo inicial con la decisión de establecer oficinas en varias regiones para colaborar directamente con los gobiernos respectivos. El apoyo del PNUD a la descentralización incluye tres niveles: nacional (Secretaría Nacional de Descentralización), regional (apoyo a las regiones) y a través de la publicación del Informe de Desarrollo Humano (IDH). La descentralización del poder político es un hecho irreversible de enorme importancia para el desarrollo humano fuera de la capital, pero debe entenderse que aún se está en una fase temprana y requiere de la creación de capacidad a largo plazo.

En el área de *reducción de la pobreza y de los ODM*, la evaluación constató el efecto del apoyo del PNUD en la formulación de políticas sociales, al facilitar el establecimiento de amplios programas públicos de reducción de la pobreza que usaron el Índice de Desarrollo Humano para focalizar

recursos. La alianza estratégica con la *Mesa de Concertación* para luchar contra la pobreza, con cientos de grupos en todo el país, ha incrementado la conciencia y establecido mecanismos de cooperación. La publicación de los informes de medición de los avances en los ODM, con el apoyo del PNUD, ha ayudado a que las políticas públicas involucradas, incluidas las asignaciones presupuestarias, vayan bien encaminadas. El fomento por parte del PNUD del acceso al microcrédito, especialmente para las mujeres, ha tenido un alcance limitado en contraste con la amplia y ya establecida industria de microfinanzas en el país.

La *prevención de crisis y recuperación* incluye tres áreas de intervención distintas: la prevención de desastres naturales, la ayuda de emergencia en esos casos y el apoyo para desarrollar mecanismos de respuesta a conflictos sociales. El PNUD hizo contribuciones importantes para analizar los perfiles de riesgo del país y apoyó durante toda la década al Instituto Nacional de Defensa Civil. Como la respuesta nacional al terremoto del sur de Perú mostró, a mediados de 2007, la implementación de medidas preventivas y la capacidad de respuesta ante emergencias están todavía en una fase temprana, y las necesidades en el fortalecimiento de capacidades son enormes a todos los niveles (local, regional y nacional). Lo mismo se aplica a la gestión de los conflictos sociales. El apoyo al *Acuerdo Nacional* entre los principales partidos políticos y las fuerzas civiles del país para asegurar 30 políticas públicas rectoras ha sido, y sigue siendo, de importancia para preservar este mecanismo, valioso a pesar de que el Acuerdo no es una “unidad presupuestaria”, lo que limita su influencia en la implementación de las políticas.

El área de *Medio ambiente y energía* se caracterizó por una cartera pequeña durante esta década. El apoyo para el establecimiento del nuevo Ministerio del Ambiente ha sido, como en muchos otros casos, muy valorado por las autoridades responsables, aunque se materializó en intervenciones discretas y puntuales, y el Ministerio todavía necesita que se invierta en su futura capacidad de acción. Se apoyaron pequeños proyectos de

conservación medioambiental para zonas específicas. Aunque limitados en cobertura geográfica, estos proyectos desarrollaron modelos de gestión de cuencas y enfoques de gestión sostenible de los recursos naturales basados en la comunidad, con potencial de ser replicados si se elabora una estrategia pertinente. En los últimos años, la oficina del PNUD en Perú reforzó su estructura interna y sus actividades de abogacía en el tema del cambio climático.

## EFICIENCIA

Al reducir el tamaño de su cartera, la oficina del PNUD en Perú ha avanzado para disminuir el riesgo de dispersión del programa y, al mismo tiempo, ha concentrado los recursos disponibles (especialmente los recursos humanos) en un conjunto ligeramente menor de actividades. En 2008 el PNUD en Perú gestionó un programa de 103 millones de dólares americanos con aproximadamente 1,4% de recursos propios y registró un ratio de gastos administrativos sobre gastos de programa del 4%. Estos porcentajes se refieren a los recursos regulares del PNUD; los porcentajes suben si se consideran otros recursos adicionales, como los del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y los fondos fiduciarios. En tal caso el “ratio” de los gastos totales sube entre el 11% y el 16% (ver el capítulo 3.4). Se trata en principio de un logro importante, aunque refleja en gran parte el peso que tuvo en la cartera del PNUD la asistencia a la gestión de recursos públicos. La implementación del programa en términos de cumplimiento del presupuesto ha sido calificada de satisfactoria según el sistema de cuadro de mando integral (*balanced scorecard system*). La introducción de instrumentos de gestión corporativos y específicos para el país (sistema Atlas, manuales, sistemas de seguimiento y evaluación, etc.) ha mejorado la disponibilidad de información con fines de gestión, aunque (especialmente en el caso de Atlas) ha llevado a una percepción generalizada de más burocratización y lentitud en la manera en que el PNUD lleva a cabo las prácticas administrativas.

## SOSTENIBILIDAD

En lo que respecta a la voluntad política para promover la democracia y el desarrollo humano a largo plazo, la evolución del contexto político y de las políticas en Perú ha favorecido la aceptación de esos objetivos. En el primer ciclo programático (2001–2005), debilidades en las capacidades del Estado indujeron a que el PNUD continuara con su asistencia a la gestión de recursos públicos. Sin embargo, tanto el Gobierno como el PNUD cambiaron de estrategia en el segundo ciclo de programación, para establecer condiciones (en el empleo público, dotando de capacidad a la función pública) que favorecieran la total asunción de las responsabilidades de gestión por parte de las agencias estatales, y, por tanto, crearan un entorno más propicio para concebir estrategias de salida para el PNUD a nivel central en este tema. A nivel regional y municipal, siguen existiendo grandes necesidades en el tema de la administración pública.

Todavía hay áreas (por ejemplo, el apoyo al Congreso, el sector de la justicia y el de microfinanzas y, parcialmente, el área de prevención de crisis y recuperación) en que las modalidades de apoyo aplicadas por el PNUD o las debilidades de las instituciones de la contraparte han llevado a un insuficiente anclaje institucional, lo que significa que hay riesgo de que los cambios institucionales incipientes o los beneficios sociales no puedan continuar o estén sujetos a cambios de orientación política.

También hay áreas de intervención, como la del *Acuerdo Nacional* o la *Mesa de Concertación*, en las que no está claro cómo definir una estrategia de salida para el PNUD, de un lado, por la necesidad que tienen ciertos mecanismos y procesos de seguir siendo independientes del Gobierno para ser eficaces y, de otro, porque una transferencia completa de las responsabilidades a la sociedad civil puede tropezar con una capacidad financiera y administrativa limitada, y resultar en la pérdida de influencia, visibilidad y credibilidad como un instrumento de diálogo entre el Estado y la sociedad.



## TEMAS ESTRATÉGICOS

El PNUD tiene el mandato complejo, multisectorial, de promover el desarrollo humano. Las áreas programáticas corporativas (“clusters”) son amplias. La cartera del PNUD en Perú ha sido pertinente para la implementación de su mandato, pero bajo esta especificación se abarca un amplio espectro de actividades. Como ya se observó, el PNUD hizo esfuerzos para mejorar su focalización, aunque todavía está por formularse una pauta específica por cada área temática.

Actividades y temas transversales que no están necesariamente articulados en proyectos –como incidencia, articulación de socios, generación y difusión de temas públicos importantes para los ODM o la cooperación entre agencias– han influido de una forma positiva tanto en la imagen y el prestigio del PNUD como en sus proyectos. Estas actividades no ligadas a proyectos tienden a ganar importancia en el contexto de un país emergente como el Perú, con crecientes capacidades nacionales y un declive relativo en la importancia del apoyo externo a proyectos.

En Perú, y en particular en Lima, se dispone de capacidades analíticas para el diagnóstico de asuntos públicos, pero existen lagunas a la hora de llevar el análisis a la práctica. La capacidad real del sector público para implementar propuestas bien diseñadas ha sido un escollo importante. El PNUD, tal como prevé su mandato, ha respondido principalmente a demandas de apoyo del Gobierno. Las debilidades de las agencias del Estado inicialmente coadyuvaron a un rol importante del PNUD en la asistencia a la implementación de proyectos y políticas públicas para garantizar una gestión transparente. Actualmente, se está revirtiendo esta tendencia. Una nueva área de actuación del PNUD es el apoyo a la reforma del empleo público, piedra angular para fortalecer la capacidad estatal para la ejecución de políticas y programas. Esta se puede considerar una de las acciones de más alta prioridad estratégica emprendida por el PNUD en los últimos años.

El PNUD ha dado un apoyo importante a la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), establecida en 2002, desde sus comienzos (incluso en la fase de diagnóstico). La Representación del PNUD ha desempeñado un rol activo para reunir a las agencias y poner sobre la mesa temas de relevancia para el Perú, lo que ha contribuido a resaltar su rol de ser un articulador importante, en nombre de la APCI y con esta agencia. El programa del PNUD en Perú también ilustra su activo rol para promover la cooperación sur-sur, siendo uno de los mayores usuarios en América Latina de los recursos de financiamiento que ofrece el Fondo Fiduciario Pérez-Guerrero, creado por las Naciones Unidas precisamente con este objetivo.

El programa de cooperación de PNUD-Perú se encuentra en una “transición” en la que ha perdido preponderancia el apoyo a la administración de recursos públicos y ganado fuerza la configuración de una asistencia que responda a las necesidades de un país emergente. Sin abundancia de recursos propios con los que contribuir, el PNUD intenta afianzar su reconocimiento como un socio cooperante que añade valor al desarrollo humano del país, con servicios de calidad y con efectividad. Las líneas programáticas que responden a los desafíos actuales y futuros incluyen: (a) la estrategia reformulada de apoyo a la descentralización con presencia en las regiones; (b) la capacidad de generar conocimientos y estándares para el desarrollo humano mediante el Informe Nacional de Desarrollo Humano (INDH); (c) la capacidad de movilizar su red regional y global para la cooperación; (d) la abogacía en temas de gran importancia para el desarrollo humano, como el cambio climático o el manejo de conflictos sociales; y (e) el fortalecimiento de la capacidad de la APCI para coordinar la cooperación internacional y convocar a las agencias para tratar asuntos de importancia presente y futura para el país.

## RECOMENDACIONES

En general, esta evaluación valida las orientaciones estratégicas adoptadas por el PNUD en Perú en los dos últimos ciclos programáticos. Sin embargo, considerando el amplio abanico de actividades y el contexto peruano, recomienda una mayor focalización y una adaptación del programa a la medida de las necesidades de un país emergente de ingreso medio.

### ESTRATEGIAS EN ÁREAS TEMÁTICAS

1. Para afinar su enfoque, se recomienda que el PNUD en Perú elabore *directivas estratégicas específicas por cada una de las cuatro áreas temáticas* en el contexto del próximo CPD. Esto ayudará a definir mejor los contenidos y el peso relativo de cada área, así como los lazos con las actividades no ligadas a proyectos, y a mejorar la selección de iniciativas a apoyar con el fin de focalizar más su cartera en la población excluida. También se deben proporcionar directivas más claras para fortalecer el enfoque de género en todas las áreas temáticas.
2. En el área de *governabilidad democrática*, el modelo de proyectos “semilla” ha sido útil para poner en marcha nuevas instituciones y programas estatales o comisiones parlamentarias. Pero el PNUD podría seguir dando mayor apoyo a la formulación de contenidos sustantivos y asegurar que haya un anclaje institucional más claro para algunos de sus proyectos. Se recomienda, además, explorar la posibilidad de una línea de apoyo que apunte a elevar el nivel de representatividad democrática de los partidos políticos, aprovechando la experiencia en otros países (p.ej., Guatemala).
3. Siempre en gobernabilidad y en línea con la nueva orientación interna del PNUD-Perú en favor de la *descentralización*, recomendamos fomentar un ordenamiento racional entre los tres niveles de la administración pública del país (municipal, regional, central) y en el interior de cada uno con miras a aumentar su capacidad sistémica de responder a los desafíos para el desarrollo humano y el logro de los ODM; de forma particular, en el ámbito regional y municipal, existe una necesidad a gran escala –y una falta casi total de oportunidades adecuadas– de una formación introductoria práctica (incluyendo el aprendizaje sur-sur entre pares) para alcaldes y presidentes regionales electos, durante el período que va desde los comicios hasta la asunción de sus nuevas responsabilidades.
4. En la *prevención de crisis y recuperación (PCR)*, el terremoto en el sur de Perú en 2007 y las muchas lecciones extraídas por el Instituto Nacional de Defensa Civil, así como por la misión de las Naciones Unidas para la Evaluación y Coordinación en caso de Desastres (UNDAC, por sus siglas en inglés) sobre la capacidad de reacción nacional, ponen en evidencia grandes necesidades respecto a la prevención y a la articulación de un sistema concertado de decisión y de acción en respuesta a los desastres, desde el nivel central al local. Se recomienda un enfoque más sistémico y una mayor continuidad en los procesos de aprendizaje (p. ej., proyectos más integrados e integrales) de manera que se acumulen los conocimientos sobre prevención y respuesta a los desastres y sobre la capacidad de reacción inmediata en conjunto en caso de desastres naturales.
5. En el área de *manejo de conflictos sociales* (clasificado bajo PCR en el PNUD-Perú), se recomienda ampliar la base de apoyo e intervención más allá de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), tal como el PNUD lo ha estado haciendo en 2009; además, en conflictos causados por razones de medio ambiente y en áreas pobres, se recomienda vincular las intervenciones en PCR de manera más clara con las áreas de medio ambiente y pobreza.
6. Respecto a *los ODM y la lucha contra la pobreza*, el PNUD ha hecho contribuciones sustanciales en la investigación, promoción y el monitoreo de su cumplimiento. Sin

embargo, para lograr los ODM es necesario colaborar con distintas instituciones, políticas y programas de diversa naturaleza. Se recomienda que el PNUD defina con mayor precisión y focalización a qué niveles y en qué campos promueve cada ODM. En particular, en el campo de las microfinanzas, hay que aclarar cuál es el valor agregado del PNUD en un sector microfinanciero bastante evolucionado y decidir si seguir apoyándolo es una prioridad para el PNUD.

## INSTRUMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

7. Se recomienda que el PNUD continúe restando énfasis a su *apoyo administrativo a entidades del Estado*, otorgando mayor atención al fortalecimiento de capacidades de los gobiernos regionales y municipales. El compromiso del PNUD con el proyecto “SERVIR” y con la descentralización son opciones estratégicas más apropiadas con el fin de crear un cuerpo de servidores públicos más permanente.
8. Se recomienda *sistematizar* las experiencias del PNUD y difundir las lecciones aprendidas entre los socios. Esto incluye: (a) las experiencias realizadas con el apoyo a la administración de recursos y proyectos públicos; y (b) las innovaciones apoyadas por el PNUD en los temas de medio ambiente (gestión de cuencas y reservas) y de pobreza (cuestiones de focalización hacia poblaciones excluidas).
9. Se recomienda una *mayor diversificación de las alianzas*, no sólo en términos territoriales (más actividades fuera de la capital), sino también de sectores (sociedad civil, sector privado, instituciones académicas, etc.), socios globales (p. ej., movilizand o la red de las Naciones Unidas para facilitar la asesoría sur-sur en la formulación de políticas) y entidades de financiamiento (fondos globales, fundaciones privadas, etc.). Un abanico más diversificado de socios puede reducir los riesgos y las vulnerabilidades potenciales del PNUD, tales como las observadas a finales de

los años noventa y, al mismo tiempo, puede proporcionar una plataforma más amplia de apoyo –más independiente de cambios políticos– al incluir más socios para fortalecer la capacidad de negociación de los pobres y, en consecuencia, promover el logro de los ODM.

10. Para obtener un reconocimiento más amplio y preciso de su compromiso con el desarrollo humano, recomendamos que el PNUD mejore su estrategia de *comunicación* en Perú, combinando una diplomacia discreta donde convenga con una retroalimentación regular más amplia con los diferentes socios y hacia el público en general, especialmente de cara a la diversificación de su presencia en el país (apertura de oficinas regionales).
11. Respecto a la integración en el ámbito latinoamericano, se recomienda al PNUD-Perú apoyar y reforzar el posicionamiento del país en el marco de la *cooperación sur-sur*, aprovechando las redes del PNUD existentes.

## APOYO DESDE LA SEDE DEL PNUD

12. La definición del rol *del PNUD en un país emergente* no puede limitarse a la experiencia de las oficinas individuales de país. A nivel regional, siguiendo el ejemplo de la consulta de Bratislava en 2009, se recomienda facilitar el encuentro de las representaciones del PNUD en los países emergentes para nutrir el debate sobre su cambiante rol en esos países y sobre modalidades conducentes a mantener y fortalecer su papel como un aliado universal de la cooperación. El PNUD-Perú puede transmitir lecciones valiosas sobre la adaptación del programa a circunstancias que evolucionan (crecientes capacidades en el país, apoyo a gobiernos descentralizados, promoviendo nuevos temas de futura envergadura, como p.ej., las consecuencias del cambio climático).
13. Revisar y adaptar algunos *instrumentos corporativos* de gestión de la información (aspectos del sistema Atlas, como el acceso

externo; el cuadro de mando integral, el *Executive Snapshot*, la encuesta de socios) que, en la situación actual, requieren considerables recursos y tiempo para atender problemas, en detrimento de un trabajo más sustantivo, y que no siempre incluyen indicadores idóneos para captar lo que se quiere medir.

14. Lo anterior también apunta al hecho de que el envío a las oficinas de país de nuevas consignas programáticas y operacionales por parte de la Dirección General para América Latina y el Caribe (RBLAC, por sus siglas en inglés) u otros departamentos en la sede, debería formar parte de una *estrategia de comunicación corporativa temprana*, para que las oficinas puedan prever su evolución y preparar el terreno con las contrapartes nacionales que se verán afectadas por los cambios.