



**NACIONES
UNIDAS**

HSP



ONU-Hábitat

**Consejo de Administración
del Programa de las Naciones Unidas
para los Asentamientos Humanos**

HSP/GC/21/5

Distr. General
27 de febrero de 2007

Español
Original: Inglés

21º período de sesiones

Nairobi, 16 a 20 de abril de 2007

Tema 8 del programa provisional*

Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo para el período 2008–2013

Marco basado en los resultados

Informe de la Directora Ejecutiva

Preámbulo

Las cuestiones que los asentamientos humanos encaran, particularmente en los barrios marginales de rápido crecimiento, son reales, graves, complejas, y urgentes. Si no se les hace frente podrían ser causa de inestabilidad. Afectan a los seres humanos y al medio ambiente natural. Exigen la colaboración de todas las partes, a todos los niveles, sobre la base de una visión común.

ONU-Hábitat se apresta a fortalecer su función catalizadora para todos los que reconocen la necesidad de superar esos desafíos. ONU-Hábitat es consciente de que para hacerlo de manera eficaz, debe seguir reajustando su programa marco y visión estratégica aprobados después de Hábitat II, que allanaron el camino para que pasara a ser un programa pleno de la Asamblea General en 2001. El más importante de esos ajustes es la necesidad de emprender un sendero estratégico e institucional más centrado.

Nuestra meta común debe ser estabilizar los aspectos no planificados y caóticos del crecimiento de las zonas urbanas y desencadenar el potencial productivo de las personas pobres de esas zonas. Nuestro objetivo también debe ser hacer frente a las apremiantes cuestiones de carácter mundial, como el cambio climático, que amenazan en igual medida a los ciudadanos del Norte y del Sur. La visión de ciudades habitables, productivas e incluyentes que la urbanización sostenible ofrece posibilitará a todos los habitantes de las ciudades convertirse en ciudadanos urbanos plenos. Hará posible lograr un desarrollo territorial equilibrado que promueva la vitalidad económica y la armonía social en ciudades grandes y pequeñas.

El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo de seis años propuesto para el período 2008 a 2013 es fundamental para obrar esa visión. Elevará al máximo nuestras oportunidades colectivas de lograr resultados satisfactorios. Reconoce que la urbanización sostenible precisa de una guía general sustentada en los interesados directos. Desde un inicio, ONU-Hábitat ha comprendido que para ser un elemento verdaderamente catalizador, el proceso debe tener un carácter participatorio. El Plan

* HSP/GC/21/1.

K0760797 100307 210307

Para economizar recursos, sólo se ha impreso un número de ejemplares del presente documento. Se ruega a los delegados que lleven sus propios ejemplares a las reuniones y eviten solicitar otros.

Estratégico e Institucional de Mediano Plazo entraña la creación constante y cada vez mayor de alianzas con todas las entidades empeñadas en obrar fructíferamente -- las entidades asociadas del Programa de Hábitat.

El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo propuesto precisará de apoyo interno y comprensión a fondo de lo que está en juego. Con ese fin, desde su inicio el Plan se diseñó como un proceso impulsado por el personal, cuyo carácter amplio se debe recalcar. Las conclusiones derivadas de ese proceso no dimanaron de sesiones especiales de intercambio de ideas, sino más bien de numerosos intercambios oficiales y oficiosos. Ciertamente, la visión de ONU-Hábitat respecto de la urbanización sostenible se inspira en una cuidadosa reflexión y convicciones profundas de su consagrado personal alrededor del mundo. Este proceso ya ha propiciado una percepción más elevada de unidad y propósito; una nueva cultura institucional en claro proceso de surgimiento. Los funcionarios a todos los niveles comprenden la importancia de la colaboración y la cohesión en su ánimo común de hacer frente a las cuestiones sustantivas y al cambio institucional.

No obstante, el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo está lejos de ser únicamente un proceso impulsado internamente. Representa la respuesta y la contribución de ONU-Hábitat a la reforma y la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas. Se nutre de un inagotable análisis de la mejora y la excelencia administrativas del sector público. Su objetivo es disminuir los costos de transacción y mejorar la eficiencia de la prestación de asistencia. Le impulsa un profundo empeño en pro de la preinversión en el fomento de la capacidad a nivel de país y el establecimiento de modalidades de asociación en el sistema de las Naciones Unidas, entre las entidades asociadas del Programa de Hábitat y con nuevos asociados, en particular del sector privado.

¿Es creíble la visión de ONU-Hábitat? ¿Puede ONU-Hábitat llegar a ser un catalizador revigorizado? ¿Puede estabilizar los aspectos caóticos de la rápida urbanización que tiene lugar en el mundo en desarrollo y comenzar a dar marcha atrás a la tendencia de la urbanización de la pobreza, la privación y la exclusión social? Mil millones de prójimos abrigan la esperanza de que sí puede. ONU-Hábitat tiene la obligación moral y ética de no fallarles. Dejando a un lado las cuestiones de carácter ético, la urbanización sostenible también constituye un imperativo económico y medioambiental sin el cual la paz, la estabilidad y el desarrollo sostenible no se pueden lograr.

Índice

Preámbulo.....	1
I. Resumen ejecutivo.....	5
A. Una meta, una visión e indicadores de resultados satisfactorios.....	5
B. Elementos fundamentales del Plan.	5
C. Evaluación del progreso.....	7
D. Repercusiones en materia de recursos y movilización de recursos.....	7
E. Conclusión.....	7
II. Introducción: El desafío que la urbanización rápida y caótica plantea.....	7
A. Ponerse de acuerdo con la era urbana.....	8
B. Hacer frente al desafío.....	9
C. La función y el mandato de ONU-Hábitat.....	9
D. Elementos positivos y ventajas comparativas.....	10
E. Problemas orgánicos y resultados previstos.....	11
III. Meta, visión e indicadores de resultados satisfactorios principales.....	12
A. Meta y visión principales.....	12
B. B. Indicadores de resultados satisfactorios.....	12
C. Principales elementos del Plan.....	13
D. Mayor precisión en la determinación de los objetivos.....	13
E. Mejora del marco normativo para las actividades a los niveles mundial y de país.....	13
F. Establecimiento de modalidades de asociación para lograr resultados satisfactorios.....	14
G. Principios rectores.....	15
H. Las esferas de atención prioritaria.....	16
I. Esferas de resultados, indicadores y modos de intervención correspondientes.....	17
IV. Plan estratégico.....	20
A. Potenciación de la función catalizadora.....	21
B. Campaña mundial en pro de la urbanización sostenible.....	21
C. Estrategia diferenciada a nivel de país.....	21
D. Apoyo más eficaz a los países.....	23
E. Vinculación del Foro Urbano Mundial con el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo.....	23
F. Reanimación de los comités nacionales de Hábitat.....	23
G. Fortalecimiento de los sistemas de financiación de los asentamientos humanos a los fines de la ampliación.....	24
V. Plan institucional.....	26
A. Consecución de la excelencia administrativa en apoyo al Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo.....	26
B. Compaginación y cohesión programáticas.....	27
C. Gestión basada en los resultados, vigilancia y presentación de informes.....	27
D. Gestión de los conocimientos e intercambio de información.....	28
E. Estrategia de comunicaciones, reconocimiento de la identidad institucional y promoción.....	28
F. Gestión de los recursos humanos.....	29
G. Eficiencia administrativa y delegación de autoridad.....	30
H. Cultura y reconocimiento de la identidad institucionales.....	30
VI. Estrategia de movilización de recursos.....	30
A. Establecimiento de una política y un equipo de movilización de recursos.....	31
B. Consolidación de la base de donantes existente.....	31
C. Ampliación de la base de donantes.....	31
D. Establecimiento de modalidades de asociación y movilización de recursos.....	32
E. Fortalecimiento de la función de preinversión de ONU-Hábitat.....	33
F. Aprovechamiento de fuentes de financiación no tradicionales.....	33
G. Repercusiones en materia de recursos derivadas del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo.....	33

H.	Principales componentes de gastos del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo.....	34
I.	Gestión basada en los resultados.....	34
J.	Recursos humanos	35
K.	Gestión de los conocimientos	35
L.	Próximos pasos en 2007: Preparativos para la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo.....	35

I. Resumen ejecutivo

1. El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo de seis años de ONU-Hábitat propuesto para el período 2008 a 2013 tiene el objetivo de apoyar a los Estados miembros en la tarea de hacer frente a los desafíos de la urbanización rápida, la pobreza de las zonas urbanas y los barrios marginales. El Plan se fundamenta en un análisis profundo de las nuevas tendencias y pautas de la urbanización, la formación de barrios marginales y la pobreza de las zonas urbanas, y constituye la contribución propuesta por ONU-Hábitat a la reforma y la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas.

A. Una meta, una visión e indicadores de resultados satisfactorios.

2. La meta principal de ONU-Hábitat es la urbanización sostenible creada por ciudades y regiones que proporcione a los ciudadanos servicios apropiados, seguridad y oportunidades de empleo, y a la vez limite sus consecuencias ecológicas. La visión estratégica del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo es contribuir a crear, antes de 2003, las condiciones necesarias para las actividades internacionales y nacionales dirigidas a estabilizar el crecimiento de los barrios marginales y crear las bases para reducir la pobreza de las zonas urbanas y disminuir el número de habitantes de los barrios marginales. Entre los principales indicadores de resultados satisfactorios del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo figuran:

- a) El número de países y entidades asociadas que participan en la vigilancia y la presentación de informes sobre las principales tendencias de la urbanización, con inclusión de la pobreza de las zonas urbanas y los barrios marginales;
- b) El número de países que han integrado las cuestiones relativas a la urbanización de la pobreza de las zonas urbanas en sus respectivos planes de desarrollo, estrategias de reducción de la pobreza y estrategias de asistencia a los países nacionales;
- c) El aumento de las corrientes de asistencia oficial para el desarrollo destinada a la vivienda y el desarrollo urbano favorables a las personas pobres;
- d) El aumento de las inversiones del sector privado y las asignaciones presupuestarias nacionales con destino al desarrollo de la infraestructura y la vivienda, incluidas las transferencias y otras formas de apoyo a las autoridades locales;
- e) La habilitación de los habitantes de los barrios marginales y las personas pobres mediante la mejora del acceso al crédito para vivienda e infraestructura y servicios urbanos básicos, asignándose marcada atención prioritaria al género y los jóvenes;
- f) El número de habitantes de los barrios marginales que hayan mejorado apreciablemente sus condiciones de vida.

3. El Plan propuesto está dirigido a fortalecer la respuesta de ONU-Hábitat a las expectativas de los gobiernos y la comunidad internacional mediante el aprovechamiento de las ventajas comparativas de ONU-Hábitat. Entre éstas figuran un enfoque normativo y operacional combinado respecto de la urbanización; la capacidad reconocida de aunar todas las esferas del gobierno y la sociedad civil en el diálogo político, la planificación participativa y la organización social; una modalidad de asociación de larga data con las autoridades locales en la tarea de promover el desarrollo urbano sostenible, y conocimientos técnicos especializados en esferas como la administración de las tierras y las propiedades, la gestión del medio ambiente urbano, la planificación participativa, la disminución de los riesgos y la vulnerabilidad, así como la vinculación de la prestación de socorro con la recuperación y reconstrucción sostenibles, la seguridad y protección de las zonas urbanas y la gobernanza de esas zonas.

B. Elementos fundamentales del Plan.

4. Los principales elementos estratégicos del Plan propuesto son sus esferas de atención prioritaria, las esferas de resultados e indicadores de logros correspondientes; la mejora del marco normativo para las actividades a los niveles mundial y de país, y el establecimiento de modalidades de asociación para el fomento de la capacidad en materia de preinversión y ampliación. Esos elementos estratégicos están estrechamente vinculados al Objetivo 7 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y sus metas 9, 10 y 11 sobre desarrollo sostenible, acceso al agua potable y servicios de saneamiento y mejora de los barrios de tugurios, respectivamente.

1. Esferas de atención prioritaria

5. ONU-Hábitat se concentrará en seis esferas de atención prioritaria que se refuerzan mutuamente. Esas esferas son:

- a) Promoción, vigilancia y modalidades de asociación;
- b) Planificación urbana, gestión y gobernanza participatorias;
- c) Tierra y vivienda favorables a los pobres;
- d) Infraestructura y servicios básicos ambientalmente racionales y asequibles;
- f) Fortalecimiento de los sistemas de financiación de los asentamientos humanos;
- g) Excelencia en la gestión.

2. Mejora del marco normativo

6. En la Declaración de París, aprobada en la Conferencia de París sobre prevención de los desastres naturales, planificación de la utilización de la tierra y desarrollo sostenible (París, 17 al 19 de junio de 1999) y en el proceso de reforma de las Naciones Unidas se determinó que la necesidad de aumentar la eficacia del apoyo a los países constituía una prioridad. ONU-Hábitat utilizará la mejora del marco normativo para aglutinar una sólida estrategia de vigilancia, promoción y comunicaciones con el fin de aumentar la concienciación y el compromiso político con el propósito de hacer frente a los desafíos de la urbanización acelerada, la pobreza de las zonas urbanas y los barrios marginales; asesoramiento técnico y apoyo en materia de fomento de la capacidad para efectuar la reforma política e institucional en las esferas fundamentales de la tierra y la vivienda, la infraestructura y los servicios básicos y la planificación de las finanzas; así como programación en materia de preinversión y movilización de recursos en colaboración con las entidades asociadas del Programa de Hábitat para ampliar a escala plena las iniciativas de carácter experimental.

3. Establecimiento de modalidades de asociación para la ampliación

7. Habida cuenta de la magnitud del desafío, la puesta en marcha del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo exige un enfoque más sistémico respecto de las modalidades de asociación y el establecimiento de redes. En consecuencia, se asignará mayor prioridad a la función catalítica de ONU-Hábitat en la tarea de colaborar con los esfuerzos de otros órganos de las Naciones Unidas, las entidades asociadas del Programa de Hábitat, los órganos profesionales de Hábitat, las instituciones financieras internacionales y nacionales, los proveedores de servicios urbanos y las redes de conocimientos, así como en la de prestarles asistencia. También se asignará prioridad a las nuevas modalidades de asociación y al fortalecimiento de las existentes para desarrollar y sentar las bases de herramientas e instrumentos de financiación innovadores, con inclusión de las operaciones de capital inicial reembolsable y fondos rotativos, para apoyar la vivienda asequible, la prevención de los barrios marginales y la provisión de infraestructura y servicios urbanos básicos.

4. Los componentes institucionales del Plan.

8. El propósito de los principales componentes institucionales del Plan es lograr la excelencia administrativa. Entre ellos figuran la gestión basada en los resultados, con inclusión de un sistema integrado de gestión, vigilancia y evaluación de los conocimientos; ajustes organizativos para fortalecer la compaginación y la cohesión; una estrategia de movilización de recursos y comunicaciones, y la gestión de los recursos humanos.

9. El resultado previsto es que antes de 2013 ONU-Hábitat se convierta en el principal centro de referencia para el acopio de datos, el análisis y la vigilancia de la urbanización sostenible y la presentación de informes pertinentes; el primer puerto de escala para las políticas, ideas y estrategias sobre desarrollo urbano favorables a las personas pobres, así como un agente fundamental en los mecanismos de financiación innovadores en materia de vivienda asequible, infraestructura básica y servicios.

10. Entre los ajustes estructurales fundamentales figuran la propuesta de una nueva campaña mundial en pro de la urbanización sostenible para encabezar la labor normativa y propiciatoria a los niveles mundial y regional; la mejora de los procesos internos de aprobación de programas para asegurar la compaginación y la cohesión en la elaboración y ejecución de los programas y el fortalecimiento de la División de Financiación de los Asentamientos Humanos para establecer

modalidades de asociación con instituciones financieras internacionales y nacionales. Entre otros cambios figuran el fortalecimiento de la capacidad de ONU-Hábitat a nivel de país para brindar un mejor apoyo a los esfuerzos de los Estados miembros en la tarea de lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con los asentamientos humanos, especialmente en los países piloto de las Naciones Unidas como parte de la reforma a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas.

11. Los elementos fundamentales de la estrategia de movilización de recursos tienen por fin mantener y ampliar la base de donantes de ONU-Hábitat, corregir el desequilibrio que existe entre las contribuciones para fines específicos y de uso general, así como explorar las fuentes de financiación no tradicionales, incluido el sector privado.

12. La mejor definición de sus objetivos y las metas estructurales del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo entrañará cambios progresivos en la gestión de los recursos humanos. Se realizarán sustanciales esfuerzos en materia de capacitación y en la compaginación de la contratación con los objetivos del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo.

C. Evaluación del progreso

13. Un mecanismo de examen por homólogos, integrado por una selección representativa de las entidades asociadas del Programa de Hábitat, proporcionará una evaluación independiente de la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, en colaboración con el Comité de Representantes Permanentes. Por conducto de la Directora Ejecutiva, presentará informes al Consejo de Administración en sus períodos de sesiones 22º y 23º y coincidirá con los ciclos de aprobación de los programas de trabajo y presupuesto de ONU-Hábitat.

D. Repercusiones en materia de recursos y movilización de recursos

14. Se estima que las necesidades de recursos del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo ascenderán a 350 millones de dólares de los Estados Unidos en el período de seis años. Está previsto que esos recursos movilizarán otros 3 mil millones de dólares en inversiones públicas y privadas destinadas a viviendas y desarrollo urbano favorables a los pobres. Entre las repercusiones para el programa de trabajo y presupuesto corresponde a 2008-2009 figuran un aumento de 15 millones de dólares en el presupuesto para 2008-2009, incluida una contribución única en términos favorables y con fines específicos equivalente a 10 millones de dólares para poner en marcha el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo e incorporar la gestión basada en los resultados en 2008; 5 millones de dólares que se recaudarán mediante la estrategia de movilización de recursos para 2009, y un reajuste interno de un 20% para equiparar los recursos humanos existentes con el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo.

E. Conclusión

15. El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo fortalece la función de ONU-Hábitat como vigoroso agente catalizador. Su definición más precisa de los objetivos, su mejor marco normativo para compaginar las actividades a los niveles mundial y de país, y su compromiso con las modalidades de asociación y el fomento de la capacidad en materia de preinversión constituyen la base de una visión y de un cometido que tienen por finalidad contribuir a estabilizar los aspectos caóticos de la urbanización rápida y proporcionar ciudades sin barrios marginales conforme se vislumbra en la Declaración del Milenio. Esto no es más que un primer paso hacia la meta fundamental de la urbanización sostenible y hacia la materialización de una contribución social, económica y ambiental a la paz, la estabilidad y el desarrollo sostenible. Es un importante primer paso en el que más de mil millones de conciudadanos confían.

II. Introducción: El desafío que la urbanización rápida y caótica plantea

16. Los pueblos y las ciudades están creciendo rápidamente, más que nunca antes en la historia de la humanidad. Se estima que la población de las zonas urbanas del mundo aumenta a razón de 70 millones de personas cada año -- lo que equivale a una nueva ciudad del tamaño de Madrid, Dallas o San

Petersburgo todos los meses. La escala y el ritmo de este crecimiento plantean desafíos sociales, políticos, culturales y ambientales sin precedentes a los que la comunidad mundial debe hacer frente.

17. En 1950, una tercera parte de la población mundial vivía en ciudades. Actualmente, por primera vez en la historia, la mitad de la población mundial vive en ciudades y pueblos. Se espera que esta proporción siga aumentando hasta alcanzar las dos terceras partes, ó 6 mil millones de personas, antes de 2050. La urbanización es una poderosa fuerza que genera crecimiento económico, avance social y político, y progreso técnico y científico. No obstante, si se gestiona mal, la urbanización puede llegar a ser un proceso caótico que genera exclusión social y pobreza. También da lugar a un crecimiento urbano incontrolado, contaminación y consumo insostenible de la tierra, el agua y otros recursos naturales, que aceleran las consecuencias negativas del cambio climático.

18. Las ciudades del mundo en desarrollo absorberán el 95% del crecimiento urbano en los próximos dos decenios. Estudios realizados recientemente han demostrado que la tasa de crecimiento urbano es casi igual a la tasa de formación de barrios marginales en muchos de los países en desarrollo. Actualmente, mil millones de personas viven en barrios marginales y vecindarios desfavorecidos. Solamente en los últimos 15 años, ese número ha aumentado en 280 millones de personas, o alrededor de un 40%. Si las tendencias actuales continúan, podría aumentar en otros 300 millones de personas en los próximos 15 años.

19. Los barrios marginales y los vecindarios desfavorecidos son las manifestaciones más visibles de la pobreza y las privaciones de las zonas urbanas. También constituyen una manifestación de la incapacidad de las políticas y los sistemas sectoriales en cuanto a satisfacer las necesidades básicas de las personas. Representan unos de los mayores desafíos y una oportunidad para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Recuadro 1: La urbanización de la pobreza, los barrios marginales y los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Aunque la mayoría de las personas pobres de las zonas urbanas viven en barrios marginales, no todos los habitantes de esos barrios pertenecen a la categoría de pobres en razón de sus ingresos. Las personas viven en barrios marginales porque cuentan con pocas alternativas de vivienda viables o asequibles, a pesar de que en la mayoría de los barrios marginales las condiciones de vida representan simultáneamente una amenaza a la vida y un insulto a la dignidad humana. La combinación de elevadas densidades de ocupación, la ausencia de servicios básicos y la falta de seguridad son los factores fundamentales que contribuyen a niveles de salud, nutrición y educación deficientes, la propagación de enfermedades y la violencia. El desempleo, especialmente entre las personas jóvenes, hace que los habitantes de los barrios marginales sean particularmente vulnerables a las drogas y la prostitución, y, en consecuencia, a la propagación del VIH/SIDA. Asimismo, los habitantes de los barrios marginales son más vulnerables que otros sectores de la sociedad a caer en la trampa de la pobreza en razón de los ingresos. Pagan precios más altos que otros habitantes de las zonas urbanas o personas pobres de las zonas rurales por los alimentos, el agua y la energía. Corren mayores riesgos a causa de los desastres naturales y andrógenos y los desalojos. En ese contexto, las políticas y estrategias de mejora y prevención de los barrios marginales constituyen una importante contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La ubicación y concentración fácilmente determinable de los barrios marginales en la urdimbre urbana brinda una oportunidad señera para conseguir efectos multiplicadores en los casos en que, por ejemplo, las inversiones en recursos hídricos y saneamiento contribuyen a mejorar de manera inmediata la salud, la nutrición, la protección ambiental, la prevención de enfermedades y la mitigación de la pobreza.

A. Ponerse de acuerdo con la era urbana

20. A pesar de la concienciación cada vez mayor respecto de los desafíos que la urbanización rápida plantea a nivel mundial, es menester acelerar en gran medida el progreso a nivel de país por cuanto:

a) Hasta hace relativamente poco tiempo la mayoría de los países ha subestimado las consecuencias de la urbanización rápida. Como resultado, los barrios marginales han proliferado bajo el presupuesto de que las inversiones en el desarrollo rural ralentizarían la urbanización y que con el tiempo el sector no estructurado se integraría en la economía estructurada. Ambos presupuestos han resultado ser erróneos. El desarrollo rural, en los casos en que ha tenido lugar, no ha disminuido la migración hacia las ciudades. La convergencia de los sectores estructurado y no estructurado de la economía también ha resultado ambigua. Decenios de negligencia han dado por resultado la explosión

de barrios marginales y la economía no estructurada. Actualmente, el principal elemento impulsor del crecimiento urbano es el crecimiento natural de la población urbana. Esta tendencia está llevando a condiciones precarias de vida, trabajo, salud y seguridad, así como a la degradación ambiental y la exclusión social;

b) Las inversiones en la infraestructura y los servicios urbanos quedan rezagados respecto del crecimiento demográfico y la expansión física de los pueblos y las ciudades. Un análisis de los planes de desarrollo nacionales, las estrategias de disminución de la pobreza y los marcos de prestación de asistencia multilateral y bilateral pone de manifiesto que el desarrollo urbano y la pobreza de las zonas urbanas con frecuencia se pasan por alto o no ocupan un lugar importante entre las asignaciones presupuestarias;

c) La falta de capacidad financiera y técnica de muchos países en desarrollo sigue constituyendo una limitación y un cuello de botella graves. Ese es especialmente el caso de las autoridades locales urbanas encargadas directamente de administrar las ciudades. Los intentos de descentralización que se han efectuando recientemente raras veces han ido acompañados de la asignación de recursos humanos, administrativos y financieros en consonancia con los desafíos derivados de la urbanización rápida. Por consiguiente, muchas autoridades locales no cuentan con los medios suficientes para llevar a cabo la planificación urbana estratégica, el desarrollo económico a nivel local y las inversiones de capital favorables a las personas pobres;

d) El mercado ha sido incapaz de responder a la demanda eficaz formulada por los grupos de bajos ingresos respecto de la vivienda y los servicios básicos, particularmente en la esfera del acceso al crédito.

B. Hacer frente al desafío

21. La urbanización sostenible no es un fin en sí mismo. En un mundo en el que mil millones de habitantes de barrios marginales viven en condiciones que amenazan la vida y en el que el 95% del crecimiento urbano tiene lugar en ciudades de países en desarrollo, la batalla por lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio se ganará o perderá en las ciudades.

22. La urbanización sostenible sólo se puede lograr si la tasa de formación de los barrios marginales se estabiliza, después se reduce y posteriormente se invierte. Ello requerirá, además de un crecimiento económico sostenido, esfuerzos directos y centrados dirigidos a hacer que, mediante la buena gobernanza, las ciudades sean más productivas y socialmente incluyentes.

23. La experiencia de los países desarrollados y los países en desarrollo demuestra que esos esfuerzos contribuyen de manera eficaz a lograr el objetivo de reducir la pobreza mediante la creación de empleos, la atracción de inversiones, la mejora de la salud y la elevación de la productividad económica. Entre esos esfuerzos suelen figurar:

a) Una buena gestión, planificación y gobernanza urbanas para asegurar que todos los ciudadanos, especialmente las mujeres, los jóvenes y las personas de edad avanzada tengan una voz vigorosa en las decisiones que afectan sus vidas;

b) Mercados inmobiliarios y una administración de propiedades eficientes que impidan la especulación inmobiliaria y la proliferación urbana, y proporcionen suficiente tierra asequible a las personas pobres de las zonas urbanas;

c) Reglamentación urbanística y de utilización de la tierra que se pueda hacer cumplir y que facilite el desarrollo urbano compacto y para múltiples usos, y disminuya las repercusiones ecológicas de las ciudades;

d) Infraestructura asequible y ambientalmente racional, con inclusión del transporte, la energía, el acceso al agua y los servicios de saneamiento;

e) Mercados y sistemas financieros que puedan proporcionar crédito asequible para viviendas y financiación municipal a largo plazo.

C. La función y el mandato de ONU-Hábitat

24. Muchos agentes participan en esfuerzos directos dirigidos a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de los barrios marginales las personas pobres de las zonas urbanas, así como a asegurar una urbanización más sostenible. Entre esos agentes figuran los gobiernos nacionales y locales, los

organismos de asistencia bilateral y multilateral, el sector privado y la sociedad civil. En el pasado muchos de esos agentes intentaron abordar el desarrollo de las zonas urbanas como un “sector” especial con programas especiales y organismos encargados del desarrollo urbano. En la mayoría de los casos, han adoptado enfoques más convencionales y sectoriales como la salud, la educación, el transporte o los el agua. Esos enfoques pocas veces tienen en cuenta la concentración espacial de la carencia presente en los barrios marginales, que exige intervenciones bien coordinadas para que sean sostenibles. Esos enfoques también han pasado por alto la importancia de la organización social en la prestación de servicios a las personas que tienen ingresos bajos y con frecuencia irregulares.

25. Actualmente, ONU-Hábitat es una de las pocas instituciones internacionales que proporcionan una perspectiva general sobre los procesos de urbanización, y la única que cuenta con el desarrollo de la vivienda y las zonas urbanas como su mandato principal. En consecuencia, otros agentes, entre los que figuran los gobiernos y las instituciones internacionales, cada vez con mayor frecuencia recurren a ONU-Hábitat para que brinde esa perspectiva general mediante sus competencias básicas en materia de vigilancia de la urbanización a nivel mundial, elaboración de directrices normativas, diseminación de los conocimientos y las prácticas óptimas, y aplicación de nuevos enfoques en relación con la vivienda y el desarrollo urbano sostenible favorable a los pobres.

D. Elementos positivos y ventajas comparativas

26. El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo está diseñado para responder a las expectativas de los gobiernos y de la comunidad internacional en cuanto a aprovechar los elementos positivos de ONU-Hábitat. Entre éstos figuran:

- a) Un enfoque normativo y funcional combinado respecto de la urbanización;
- b) Un enfoque integral y dinámico respecto de los asentamientos humanos sobre la base de una percepción espacial y temporal, en lugar de sectorial, de la relación que existe entre la pobreza y los servicios básicos;
- c) La capacidad reconocida de aunar todas las esferas del gobierno y de la sociedad civil a fin de implicarlas en el diálogo político, y la planificación y organización social participatorias;
- d) Una arraigada modalidad de asociación con las autoridades locales en la tarea de promover el programa del desarrollo urbano sostenible;
- e) Apoyo a la transición de los asentamientos humanos en crisis a una recuperación y reconstrucción más sostenibles;
- f) Conocimientos técnicos especializados específicos en esferas como la administración de las tierras y las propiedades, la gestión ambiental urbana, la planificación participatoria, la seguridad y protección urbanas y la gobernanza urbana.

27. Estos elementos positivos conforman la base de la singular ventaja comparativa de ONU-Hábitat en la aplicación de un enfoque de la base hacia arriba y fundamentado en los hechos para desarrollar normas, estándares y mecanismos financieros favorables a los pobres en apoyo a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio relativos a los asentamientos humanos.

Recuadro 2: Aprovechamiento del pasado -- orientación hacia el futuro

El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo constituye la tercera etapa de la reforma y el fortalecimiento de ONU-Hábitat y ofrece una oportunidad señera para consolidar logros alcanzados recientemente y aprovechar reformas anteriores. El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo representa una respuesta institucional a las tendencias mundiales en materia de urbanización y pobreza de las zonas urbanas y a la reforma a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas. En él se establecen las estrategias y prioridades básicas que guiarán la labor de ONU-Hábitat durante el período 2008 -- 2013 en el marco de su mandato más amplio --el Programa de Hábitat. El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo responde a varias resoluciones del 20º período de sesiones del Consejo de Administración y las recomendaciones del Comité de Coordinación de Programas derivadas de un examen programático exhaustivo realizado en 2004. También se fundamenta en amplias consultas con el Comité de Representantes Permanentes, entidades asociadas externas y funcionarios; evaluaciones independientes de los aspectos positivos y negativos de ONU-Hábitat; el análisis de nuevas tendencias y pautas en la urbanización, la formación de barrios marginales y la pobreza de las zonas urbanas, así como la reforma a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas.

E. Problemas orgánicos y resultados previstos

28. Los problemas orgánicos que se tratan en el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo para el período 2008 -- 2013 tienen por fin compaginar la labor y centrar las capacidades de ONU-Hábitat para apoyar los esfuerzos internacionales y nacionales dirigidos a lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio relativos a los asentamientos humanos. A nivel orgánico se llevarán a cabo inexorablemente los cambios que figuran a continuación para orientar las prioridades y los esfuerzos en materia de movilización de recursos durante el período del Plan:

- a) **Una mejor determinación de los objetivos:** el Plan consiste en seis esferas de atención prioritaria que se refuerzan mutuamente y que se basan en las ventajas comparativas, las competencias básicas y la función normativa de ONU-Hábitat;
- b) **Fundamentación en los resultados:** cada una de las esferas de atención prioritaria comprende esferas de resultados fundamentales e indicadores de logros correspondientes;
- c) **Compaginación normativa y funcional:** cada una de las esferas de atención prioritaria abarca un conjunto de actividades normativas, de promoción, de creación de capacidad, y de vigilancia depilación e investigación, y presenta claros vínculos entre esas funciones a los niveles mundial y de país;
- d) **Aplicación:** en el Plan se propone la convergencia progresiva de los programas y las competencias existentes con los esfuerzos y los recursos de entidades asociadas estratégicas para apoyar “resultados mensurables” a nivel nacional en las esferas de atención prioritaria;
- e) **Excelencia administrativa:** en el Plan se determina un conjunto de cambios y mejoras institucionales a corto y mediano plazos en los sistemas, las herramientas y la cultura de gestión, en apoyo a la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo.

29. Como resultado de la mayor precisión en la determinación de los objetivos y la búsqueda de la excelencia administrativa, el resultado previsto es que antes de 2013 ONU-Hábitat se transforme en:

- a) Un centro de referencia primordial para el acopio de datos, el análisis, la vigilancia y la presentación de informes sobre urbanización sostenible. Este resultado constituye una respuesta directa a la necesidad de promover cambios radicales en la comprensión del público y las políticas relativas a éste a fin de abordar la repercusión combinada de la rápida urbanización y la formación de barrios marginales y el consiguiente aumento de la pobreza de las zonas urbanas;
- b) El primer puerto de escala de las políticas, estrategias, herramientas y arreglos institucionales en materia de desarrollo urbano favorable a los pobres. Este resultado se basa en las competencias y ventajas comparativas del Programa para promover una utilización más sostenible de la tierra, así como infraestructura y servicios urbanos ambientalmente racionales. Es una respuesta directa a la necesidad de fortalecer la capacidad a los niveles nacional y local para lograr las metas de la Declaración del Milenio relativas a la mejora de los barrios marginales, el agua y el saneamiento, así como al llamamiento en pro de la adopción de medidas con carácter urgente para la prevención de los barrios marginales que se formula en el Documento Final de la Cumbre Mundial 2005;
- c) Un agente fundamental en los mecanismos de financiación innovadores para la vivienda asequible y la infraestructura y los servicios urbanos básicos. Este resultado responde a la urgente necesidad de ayudar a prevenir en el futuro la formación de barrios marginales y la degradación ambiental de las zonas urbanas mediante la mejora de la programación de la vivienda y de la financiación y las inversiones a nivel municipal.

30. En el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo se dispone la manera en que ONU-Hábitat aprovechará sus ventajas comparativas para desempeñar su función y mandato señeros con mayor eficacia en el futuro. Los componentes fundamentales del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo son los siguientes:

- a) Meta, visión e indicadores de resultados satisfactorios principales;
- b) Plan estratégico;
- c) Plan institucional;
- d) Estrategia de movilización de recursos;
- e) Repercusiones en materia de recursos.

Recuadro 3: Urbanización sostenible y cambio climático

No es una coincidencia que el cambio climático haya pasado a ser una de las principales cuestiones en materia de desarrollo al tiempo que el mundo está adquiriendo un carácter predominantemente urbano. La urbanización opera cambios irreversibles en las pautas de producción y consumo. Por ejemplo, el 75% del consumo de energía a nivel mundial tiene lugar en ciudades, y el 80% de las emisiones de gases de efecto invernadero proviene de las zonas urbanas. En general, la mitad de esas emisiones dimana de la utilización de combustibles fósiles para el transporte urbano, y la otra mitad de la utilización de energía para hacer funcionar nuestras oficinas, industrias y aparatos. El cambio climático y la urbanización son inseparables. La urbanización sostenible reconoce que las ciudades y los residentes de las zonas urbanas no son las únicas víctimas del cambio climático, sino que también forman parte del problema y, por consiguiente, deben participar en la solución. De lo que la urbanización sostenible se trata es de disminuir las consecuencias ecológicas de las ciudades. Ello se puede lograr mediante una utilización más racional de los recursos naturales como la tierra, el agua y los bosques, ciudades más compactas y comunidades de utilización múltiple para disminuir las necesidades de transporte, lograr una gestión más eficaz de los desechos, la reutilización y el reciclado, un mejor diseño arquitectónico para reducir el consumo de energía, y una mejor gobernanza, incluidas las modalidades de asociación entre los sectores público y privado, para aprovechar a plenitud la ciencia y la tecnología. En resumen, los esfuerzos encaminados a promover la urbanización sostenible constituyen una contribución crítica a la mitigación del cambio climático.

III. Meta, visión e indicadores de resultados satisfactorios principales**A. Meta y visión principales**

31. La meta principal de ONU-Hábitat es asegurar una contribución eficaz a la urbanización sostenible. La meta de la urbanización sostenible consiste en ciudades, pueblos y poblados habitables, productivos e incluyentes. Abarca las relaciones entre todos los asentamientos humanos, desde los pueblos pequeños a las metrópolis, los centros urbanos y sus zonas rurales aledañas y los asentamientos en crisis. Como proceso, evoca una visión de crecimiento incluyente, ecológicamente racional y centrado en las personas, e incorpora la armonía social, la vitalidad económica y la sostenibilidad ambiental.

32. La visión de ONU-Hábitat es contribuir a crear, antes de 2013, las condiciones necesarias para la realización de esfuerzos concertados internacionales y nacionales dirigidos a estabilizar el crecimiento de los barrios marginales y crear las condiciones para una posterior disminución e inversión del número de habitantes de los barrios marginales.

B. Indicadores de resultados satisfactorios

33. Los principales indicadores de resultados satisfactorios del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo durante su período de vigencia son:

- a) El número de países y entidades asociadas participantes en la vigilancia y la presentación de datos en relación con las principales tendencias de la urbanización, con inclusión de la pobreza urbana y los barrios marginales;
- b) El número de países que ha incorporado las cuestiones relativas a la urbanización y la pobreza de las zonas urbanas en sus respectivos planes de desarrollo, y estrategias de reducción de la pobreza y de asistencia al país nacionales;
- c) Aumento de las corrientes de asistencia oficial para el desarrollo destinada a la vivienda y el desarrollo urbano favorables a los pobres;
- d) Aumento de las inversiones del sector privado y las asignaciones presupuestarias nacionales con destino a la infraestructura y el desarrollo de la vivienda de las zonas urbanas, con inclusión de transferencias especiales y otras formas de apoyo a las autoridades locales;
- e) La habilitación de los habitantes de los barrios marginales y las personas pobres de las zonas urbanas mediante la mejora del acceso al crédito para la obtención de vivienda y a la

infraestructura y los servicios urbanos básicos, asignándose atención prioritaria a los aspectos relativos a la igualdad entre los géneros y a los jóvenes.

C. Principales elementos del Plan

34. Los principales elementos del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo son su mayor precisión en la determinación de los objetivos y su mejora del marco normativo, así como las modalidades de asociación.

D. Mayor precisión en la determinación de los objetivos

35. Como contribución suya al logro de esta meta, ONU-Hábitat se concentrará en seis esferas para apoyar y agregar valor a los esfuerzos internacionales y nacionales dirigidos a lograr las metas de la Declaración del Milenio relativas a los asentamientos humanos, y, más concretamente, a mejorar las condiciones de vida de las personas pobres de las zonas urbanas. Las seis esferas de atención prioritaria son:

- a) Promoción, vigilancia y modalidades de asociación;
- b) Planificación gestión y gobernanza urbanas participatorias;
- c) Tierra y vivienda favorables a los pobres;
- d) Infraestructura y servicios urbanos asequibles y ambientalmente racionales;
- e) Fortalecimiento de los sistemas de financiación de los asentamientos humanos;
- f) Excelencia en la gestión.

36. En este marco, el género, la edad, las cuestiones posteriores a los conflictos y los desastres y el desarrollo ambientalmente racional adquieren un carácter interdisciplinario. Estas esferas temáticas de atención prioritaria se describen al inicio del párrafo 45 *infra*.

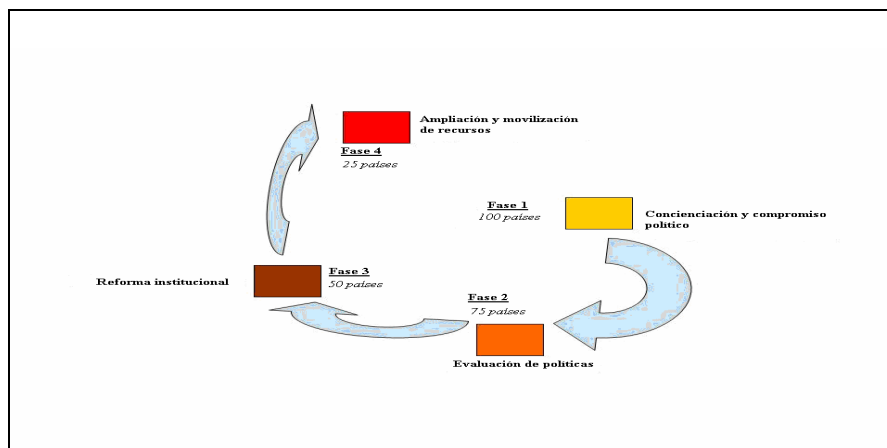
E. Mejora del marco normativo para las actividades a los niveles mundial y de país

37. La mejora del marco normativo constituye un enfoque combinado normativo y funcional del fomento de la capacidad de preinversión, e incluye:

- a) La fijación de normas sobre la base de la vigilancia y el análisis a nivel mundial de las tendencias y cuestiones relativas a la urbanización y la pobreza de las zonas urbanas;
- b) La adaptación de esas normas de carácter mundial para mejorar las políticas y la legislación a nivel de país y la información de retorno sobre la experiencia obtenida con miras a mejorar las normas, reglas y las herramientas y estrategias para fomentar la capacidad;
- c) La integración de la asistencia técnica, la asistencia oficial para el desarrollo y otras medidas dirigidas a fomentar la fiabilidad con el fin de canalizar las inversiones nacionales hacia la vivienda y el desarrollo urbano favorables a los pobres.

38. La mejora del marco normativo consta de un enfoque de cuatro fases:

- a) Concienciación y compromiso político: una sólida estrategia de promoción y comunicaciones dirigida a aumentar la concienciación y el compromiso político, y analizar, vigilar e incorporar la urbanización sostenible y la pobreza de las zonas urbanas;
- b) Evaluación de políticas: asesoramiento técnico y apoyo al fomento de la capacidad para examinar políticas;
- c) Reforma institucional: asesoramiento técnico y apoyo al fomento de la capacidad en materia de reforma institucional, incluida la aplicación de herramientas, instrumentos y proyectos de demostración;
- d) Ampliación y movilización de recursos: programación de inversiones y movilización de recursos a los niveles local, nacional e internacional.

Recuadro 4: El ciclo de la mejora del marco normativo

39. El ámbito indicativo y la cobertura del período del Plan son los siguientes:

- a) Al menos 100 países que hayan demostrado que han mejorado su nivel de concienciación y compromiso respecto de la urbanización sostenible mediante, entre otras cosas, la inclusión de la disminución de la pobreza de las zonas urbanas en sus respectivos planes nacionales de desarrollo. Ese compromiso incluye el establecimiento de observatorios urbanos nacionales y locales para vigilar las tendencias y las cuestiones en materia de urbanización;
- b) Al menos 75 países que hayan iniciado exámenes y evaluaciones de carácter participatorio de sus políticas y leyes, y que hayan adoptado políticas y leyes mejoradas en una o más de las esferas de atención prioritaria del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo (tierra y vivienda, infraestructura y servicios, y gobernanza y gestión de las zonas urbanas);
- c) Hasta 50 países, entre los que hayan adoptado políticas y leyes mejoradas, que hayan emprendido una reforma institucional o reglamentaria para facilitar la elaboración de programas en materia de disminución de la pobreza de las zonas urbanas, y de mejora y prevención de barrios marginales;
- d) Hasta 25 países que hayan hecho, o aumentado, asignaciones presupuestarias con destino a la vivienda y el desarrollo urbano favorables a los pobres, movilizándolo inversiones públicas y privadas de fuentes locales e internacionales;
- e) Hasta una tercera parte de los principales países donantes que aún vayan a hacerlo, que hayan asignado recursos a la vivienda y el desarrollo urbano favorables a los pobres y la disminución de la pobreza de las zonas urbanas, incluida la mejora de los barrios marginales;
- f) Al menos un 20% de zonas en situaciones posteriores a conflictos o a desastres que desde un inicio hayan adoptado estrategias sostenibles de socorro y reconstrucción orientadas por ONU-Hábitat y sus entidades asociadas.

F. Establecimiento de modalidades de asociación para lograr resultados satisfactorios

40. Un objetivo central del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo es reforzar la función catalítica de ONU-Hábitat mediante el establecimiento de modalidades de asociación y redes. A nivel mundial, las modalidades de asociación se fortalecerán y ampliarán con órganos de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales y entidades asociadas del Programa de Hábitat para la vigilancia, la presentación de informes y la promoción en relación con cuestiones de urbanización y pobreza de las zonas urbanas, así como en la elaboración de directrices y herramientas para la elaboración de políticas y el fomento de la capacidad. Sobre la base de la experiencia obtenida en el

pasado¹, la potenciación del establecimiento de modalidades de asociación y de redes mejorará apreciablemente la movilización de recursos, lo cual contribuirá a lograr mejores resultados y elevar la eficacia y la eficiencia.

41. A nivel de país, el principal objetivo de la mejora del marco normativo será la aplicación de proyectos elaborados específicamente para demostrar las ventajas de la mejora de las políticas, las estrategias y los enfoques en materia de mejora y prevención de los barrios marginales, y la movilización de inversiones internacionales y nacionales necesarias para promover la consecución de resultados a escala.

42. Se asignará mayor atención a las modalidades de asociación, las alianzas y las coaliciones con las entidades asociadas del Programa de Hábitat y el personal del cuadro orgánico de Hábitat con miras a que desempeñen una función activa en la aplicación, la vigilancia y la evaluación. Los resultados en cada una de las seis esferas de atención prioritaria se supervisarán y por intermedio de la Directora Ejecutiva al Consejo de Administración se presentarán informes sobre los mismos, el Foro Urbano Mundial y foros regionales, y se incluirán en informes punteros y de otro tipo sobre la consecución de las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el Programa de Hábitat relativas a los asentamientos humanos.

43. Se calcula que las repercusiones en términos de recursos del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo son del orden de 350 millones de dólares de los EE.UU. durante el período del Plan. Habida cuenta de la proporción media actual de aproximadamente 1:5 para las actividades de carácter mundial y 1:15 para las actividades de preinversión a nivel de país, se espera que el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo contribuirá a movilizar 3 mil millones de dólares adicionales en programación e inversiones nacionales mediante las carpetas de préstamos de instituciones financieras internacionales y la movilización de capital nacional y ahorros a nivel de la comunidad. La dimensión de modalidad de asociación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo contribuirá no solamente a mejorar el desempeño de ONU-Hábitat como programa, sino también a una mayor convergencia en la asistencia bilateral y multilateral para el desarrollo a los niveles mundial, nacional y local.

G. Principios rectores

44. El mandato y la misión de ONU-Hábitat se derivan de diferentes fuentes, entre las que figuran las resoluciones de la Asamblea General y los compromisos gubernamentales expresados en, por ejemplo, el Programa de Hábitat, la Declaración sobre las ciudades y otros asentamientos humanos en el nuevo milenio, la Declaración del Milenio, el Plan de Aplicación de Johannesburgo y, más recientemente, en el apartado m) del párrafo 56 del Documento Final de la Cumbre Mundial 2005². Los principios que figuran a continuación orientarán la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo:

a) Como parte del sistema general de las Naciones Unidas, ONU-Hábitat sustenta una perspectiva propiciatoria de los derechos humanos y el compromiso de incorporar las cuestiones

¹ El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo fortalecerá en mayor medida las relaciones de las modalidades de asociación de ONU-Hábitat con, entre otras entidades, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la Organización Mundial de la Salud, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola y el Banco Mundial respecto de la vigilancia de las tendencias y cuestiones a nivel mundial relacionadas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. También ha venido contribuyendo activamente al proceso de la Comisión de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible sobre la incorporación de las cuestiones relativas a los asentamientos humanos en el desarrollo sostenible.

² Véase, entre otros documentos, el Programa de Hábitat, aprobado por los gobiernos en 1996, la Declaración sobre las ciudades y otros asentamientos humanos tras el examen del progreso realizado en la aplicación del Programa de Hábitat en 2001, la resolución 56/206 de 2001, mediante la cual se elevó la categoría de la Comisión de Asentamientos Humanos de las Naciones Unidas a la de Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) en 2001; Update on the strategic vision of the United Nations Human Settlements Programme (HSP/GC/19/INF/10) presentado al Consejo de Administración en su 19º período de sesiones; el Documento Final de la Cumbre Mundial 2005 y el Boletín del Secretario General de 2006 en el que se promulgó el nuevo Reglamento Financiero para la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos (ST/SGB/UNHHSF Financial Rules/3 (2006)).

relativas a la igualdad de género y los jóvenes en todas sus actividades relativas a los asentamientos humanos;

b) La magnitud de los desafíos relativos a la urbanización sostenible y los barrios marginales es tal que ONU-Hábitat solamente puede alcanzar su meta y en consecuencia ayudar a la comunidad mundial a lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio trabajando aún más estrechamente con sus entidades asociadas. Por consiguiente, la potenciación del establecimiento de modalidades de asociación conformará un principio rector básico del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo que aumentará la función catalítica de ONU-Hábitat más que nunca antes;

c) El desafío que la urbanización sostenible plantea sólo se puede abordar mediante un enfoque integral respecto del desarrollo de los asentamientos humanos. Una actividad importante durante el período del Plan será trabajar estrechamente con los equipos de las Naciones Unidas en los países para incorporar el programa de la urbanización sostenible y la pobreza de las zonas urbanas en el marco de los procesos de las Naciones Unidas relativos a la asistencia para el desarrollo y la estrategia de reducción de la pobreza, y así como las estrategias de asistencia a los países adoptadas por el Grupo del Banco Mundial;

d) ONU-Hábitat mejorará la compaginación, eficacia y repercusión de sus intervenciones, mediante la determinación de iniciativas piloto en materia de ampliación, el fortalecimiento de los vínculos que existen entre sus actividades normativas, de fomento de la capacidad y vigilancia, y la movilización de sus recursos con los de sus entidades asociadas;

e) ONU-Hábitat reconoce que las autoridades locales desempeñan una función crucial en la tarea de alcanzar las metas nacionales de desarrollo y disminución de la pobreza, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y, en consecuencia, está empeñado en reforzar su capacidad para desempeñar su función en ese sentido. Habida cuenta del número de autoridades locales a nivel mundial, ONU-Hábitat centrará sus esfuerzos en el cometido de alcanzar los efectos multiplicadores más elevados posibles mediante el apoyo a los esfuerzos de las asociaciones mundiales, regionales y nacionales de autoridades locales, otros organismos de las Naciones Unidas y las instituciones de capacitación y fomento de la capacidad;

f) En su condición de organismo de las Naciones Unidas, ONU-Hábitat tiene el compromiso de apoyar el proceso de reforma de las Naciones Unidas a los niveles mundial y nacional, incluido el apoyo a la mejora de la armonización, la coherencia y la compaginación de la asistencia internacional para el desarrollo, y, con ese fin, mejorar la coordinación de las actividades por intermedio de los equipos de las Naciones Unidas en los países³.

H. Las esferas de atención prioritaria

45. Las esferas de atención prioritaria que aparecen a continuación se refuerzan mutuamente en apoyo al objetivo general de la urbanización sostenible:

a) **Esfera de atención prioritaria 1-- Promoción, vigilancia y modalidades de asociación:** Situar la urbanización sostenible y la reducción de la pobreza de las zonas urbanas en el centro del debate normativo y legislativo a los niveles mundial y nacional sobre la base de datos de alta calidad y desglosados por género, e información basada en los hechos sobre tendencias y cuestiones en materia de urbanización y mediante las actividades de promoción combinadas de las entidades asociadas estratégicas;

b) **Esfera de atención prioritaria 2-- Planificación, gestión y gobernanza urbanas participatorias:** Fortalecer el medio ambiente y la capacidad de los países para promover y adoptar una planificación y una gestión de las zonas urbanas más eficaces, eficientes, transparentes y sujetos a rendición de cuentas, con inclusión de prácticas de desarrollo económico a nivel local, asignándose atención prioritaria a las estrategias de mejora y prevención de los barrios marginales;

c) **Esfera de atención prioritaria 3 -- Tierra y vivienda favorables a los pobres:** Apoyar la adopción por los gobiernos nacionales y las entidades asociadas del Programa de Hábitat de

³ Ello significa el fortalecimiento de la presencia de ONU-Hábitat, con inclusión de los Administradores del Programa de Hábitat, con los equipos de las Naciones Unidas en los países, en los países piloto incluidos en el enfoque Unidad de las Naciones Unidas propuesto.]

políticas, herramientas y marcos reglamentarios transparentes y eficientes favorables a los pobres y sensibles a las cuestiones de género y edad en las esferas de la vivienda, la tierra y la propiedad;

d) **Esfera de atención prioritaria 4 -- Infraestructura y servicios básicos ambientalmente racionales y asequibles:** Fortalecer la capacidad de los gobiernos nacionales, las autoridades locales y sus entidades asociadas, incluidos los proveedores de servicios, para ampliar el acceso al agua limpia, a mejores servicios de saneamiento, y gestión de los desechos sólidos y líquidos, y a energía y transporte ambientalmente racionales y asequibles, y mantener su provisión, en las zonas urbanas y periurbanas;

e) **Esfera de atención prioritaria 5 -- Fortalecimiento de los sistemas de financiación de los asentamientos humanos:** Elaboración y aplicación de herramientas e instrumentos financieros municipales innovadores en materia de vivienda para canalizar y movilizar los recursos de los gobiernos, las autoridades locales, los sectores privado y de la comunidad y la asistencia externa a fin de satisfacer la demanda de las personas pobres respecto de vivienda asequible e infraestructura y servicios urbanos básicos;

f) **Esfera de atención prioritaria 6 -- Excelencia en la gestión:** Aplicación eficaz del trabajo de la organización mediante la mejora de la gestión basada en los resultados, de las comunicaciones y de las herramientas y sistemas de gestión financiera, de los recursos humanos y de los conocimientos.

I. Esferas de resultados, indicadores y modos de intervención correspondientes

46. Los elementos fundamentales del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo son las esferas de atención prioritaria, y las esferas de resultados e indicadores de resultados satisfactorios correspondientes. Dichos elementos se han determinado sobre la base de:

a) Los plazos fijados para las metas 10 y 11 del objetivo 7 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio relativas al acceso al agua y los servicios de saneamiento y la mejora de las condiciones de vida de los habitantes de los barrios de tugurios, respectivamente. La consecución de esas metas requerirá, como mínimo, que los Estados miembros adopten ampliamente antes de 2013 políticas urbanas y estrategias de mejora de los barrios marginales favorables a los pobres que tengan en cuenta las cuestiones de género y de edad, así como la incorporación de la disminución de la pobreza de las zonas urbanas en el contexto de las prioridades de desarrollo y asignaciones presupuestarias nacionales, incluida la prestación de asistencia por los donantes;

b) El apartado m) del párrafo 56 del Documento Final de la Cumbre Mundial 2005 y la necesidad de adoptar medidas de carácter urgente para prevenir en el futuro el crecimiento de barrios marginales, particularmente a la luz de los resultados obtenidos recientemente en relación con la magnitud y el ritmo de la formación de barrios marginales y la pobreza de las zonas urbanas, que tendrán una profunda repercusión en la consecución general de las metas de desarrollo acordadas internacionalmente⁴.

47. Las esferas de atención prioritaria van acompañadas y desarrolladas más exhaustivamente por las correspondientes esferas de resultados, metas institucionales, indicadores de resultados satisfactorios, modos de intervención y cobertura. Estos elementos integran la base para la gestión basada en los resultados, así como para mejorar la atención prioritaria, la compaginación y la cohesión estratégicos.

48. En cada esfera de atención prioritaria se especifican las modalidades de asociación fundamentales con los organismos de las Naciones Unidas, los donantes bilaterales, las instituciones financieras internacionales y las entidades asociadas de la sociedad civil que desempeñarán una función importante en la consecución de los resultados previstos.

49. En cada esfera de resultados se incluyen metas de organización e indicadores de resultados satisfactorios que posibilitarán a ONU-Hábitat vigilar el progreso realizado en la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo así como perfeccionar y ajustar el plan en consecuencia. Para cada esfera de resultados también se especifican los modos de intervención y el alcance previsto. Si bien los modos de intervención específicos se regirán por contextos y prioridades nacionales y

⁴ Véase el Informe sobre el estado de las ciudades del mundo 2006-- 2007, ONU-Hábitat (2006).

regionales, se aprovechan los aspectos positivos, las competencias y la ventaja comparativa de ONU-Hábitat. El alcance previsto constituye una herramienta de planificación indicativa que brinda una idea del ámbito del Plan y una base para las metas de movilización de recursos. También brinda una indicación de la atención prioritaria diferenciada del Plan respecto de los países menos adelantados, los países en desarrollo y los países con economías en transición.

Recuadro 5: Esferas de atención prioritaria, intención estratégica y principales resultados

Esfera de atención prioritaria 1	Promoción, vigilancia y modalidades de asociación
Intención estratégica	Promover la urbanización sostenible mediante la educación, las comunicaciones y la información basada en hechos. Esto se hará mediante el acopio y análisis de datos, el análisis y el diálogo normativos, la promoción, las modalidades de asociación y la movilización de recursos.
Principales resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento e integración de las cuestiones de urbanización sostenible en las políticas, los planes y las estrategias nacionales, tales como estrategias de disminución de la pobreza, marcos de asistencia para el desarrollo de las Naciones Unidas, y otros; 2. Reproducción de hechos, cifras, valores y principios sobre urbanización sostenible en los medios de comunicación y en programas docentes y planes de estudio; 3. Reconocimiento de ONU-Hábitat como centro primordial en materia de datos, mejores prácticas, buenas políticas y proyectos piloto sobre urbanización sostenible; 4. Aumento de modalidades de asociación estratégicas que movilicen la participación de gobiernos, parlamentarios, el sector privado y la sociedad civil, incluidas las agrupaciones de mujeres y jóvenes, a los niveles nacional y local, en la urbanización sostenible.
Esfera de atención prioritaria 2	Planificación, gestión y gobernanza urbanas participatorias
Intención estratégica	Fortalecer el desempeño de los gobiernos nacionales, las autoridades locales y otros interesados directos a fin de posibilitar el desarrollo de ciudades habitables, productivas e incluyentes. Esto se llevará a cabo mediante el diálogo normativo, el desarrollo de herramientas, el fomento de la capacidad, las iniciativas piloto y la asistencia técnica a nivel de todo el país.
Principales resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y aplicación de legislación y medidas habilitadoras con el fin de asegurar la descentralización fiscal y política de la esfera pertinente del gobierno; 2. Aplicación de prácticas innovadoras en gestión urbana y financiación a nivel municipal para mejorar la productividad urbana, con mecanismos de supervisión apropiados para asegurar la rendición de cuentas; 3. Aumento del de ciudades más seguras y con mayor capacidad de readaptación, con un mejor equilibrio entre los entornos edificado y natural; 4. Adopción de prácticas incluyentes y eficaces en materia de planificación urbana y desarrollo económico a nivel local, asignándose atención apropiada a la prevención de barrios marginales y los vínculos entre las zonas rurales y urbanas.
Esfera de atención prioritaria 3	Tierra y vivienda favorables a los pobres
Intención estratégica	Prestación de asistencia a los gobiernos nacionales y a las entidades asociadas del Programa de Hábitat para adoptar programas y estrategias en materia de vivienda, gestión de la tierra y administración de propiedades favorables a los pobres y que tengan en cuenta las cuestiones relativas al género y la edad. Esto se hará mediante la promoción de políticas habilitadoras y la mejora de los marcos reglamentarios.
Principales resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adopción y puesta en práctica por los Estados miembros de estrategias eficaces en materia de vivienda que tengan en cuenta las cuestiones de género y edad, y mejora de los marcos reglamentarios y de fomento de la capacidad que establecen disposiciones relativas a la consecución progresiva de los derechos en materia de vivienda, tierras y propiedades, y para la mejora y prevención de los barrios marginales;

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Mejora del acceso a la tierra, la vivienda y la propiedad, y a mejores sistemas de entrega de viviendas sobre la base de la utilización eficaz de materiales de construcción, sistemas de diseño y tecnologías de construcción apropiadas, restándose atención especial a las personas pobres de las zonas urbanas y las poblaciones afectadas; 3. Elaboración y aplicación de modelos de prestación de socorro y reconstrucción de vivienda sostenibles y que tengan en cuenta las cuestiones de género en zonas en situaciones posteriores a desastres y conflictos; 4. Consecución de seguridad de la tenencia mediante la mejora de la medición de la seguridad de la tenencia, con inclusión de las mujeres y los jóvenes, conjuntamente con el establecimiento y funcionamiento eficaz de un mecanismo mundial de vigilancia y evaluación del progreso alcanzado en la consecución de los derechos en materia de vivienda, tierra y propiedades.
Esfera de atención prioritaria 4	Infraestructura básica ambientalmente racional y servicios asequibles
Intención estratégica	Ampliar el acceso al agua limpia suficiente, la mejora de los servicios de saneamiento, gestión de los desechos y transporte y energía ambientalmente racionales, y el mantenimiento de su suministro, en las zonas urbanas y periurbanas. Esto se llevará a cabo mediante el fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos nacionales, las autoridades locales, otras entidades asociadas del Programa de Hábitat y los proveedores de servicios, así como la mejora de los marcos de inversiones y de gobernanza favorables a los pobres.
Principales resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso sostenible y equitativo a la mejora de la infraestructura y los servicios básicos en las zonas urbanas y los países en vías de lograr metas acordadas a nivel internacional; 2. Aumento de las inversiones favorables a los pobres en infraestructura y servicios básicos; 3. Mejora de los marcos de gobernanza favorables a los pobres, asegurando la participación de las autoridades, las comunidades y los grupos vulnerables locales en la infraestructura y los servicios urbanos básicos; 4. Análisis y difusión de las prácticas óptimas y las buenas políticas documentadas en materia de infraestructura y servicios ambientalmente racionales.
Esfera de atención prioritaria 5	Fortalecimiento de los sistemas de financiación de los asentamientos humanos
Intención estratégica	Mejorar el acceso a la financiación destinada a la vivienda y la infraestructura, particularmente para las personas pobres de las zonas urbanas. Esto se realizará mediante mecanismos de financiación innovadores y capacidad institucional para sus citar contribuciones de comunidades, autoridades locales, el sector privado, los gobiernos y las instituciones financieras internacionales.
Resultados principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la financiación favorable a las personas pobres y a la infraestructura y los servicios urbanos básicos que tengan en cuenta las cuestiones de género y de edad mediante la capitalización y el fortalecimiento de la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos con miras a facilitar la financiación y el capital inicial y aplicar sistemas de financiación innovadores favorables a los pobres, con inclusión de fondos rotativos para alentar su reproducción en gran escala; 2. Elaboración de herramientas e instrumentos de financiación innovadores de los asentamientos humanos y fortalecimiento de la capacidad institucional para estos fines que se enuncian en el punto 1 <i>supra</i>; 3. Mejora de los conocimientos y la capacidad de las autoridades locales para mejorar la movilización y la gestión de la financiación a nivel municipal destinada a la mejora y prevención de los barrios marginales; 4. Establecimiento de modalidades de asociación estratégicas para apoyar la reproducción en gran escala de mecanismos de

	<p>financiación innovadores en materia de vivienda e infraestructura;</p> <p>5. Creación y fortalecimiento de organizaciones a nivel de la comunidad basadas en sus miembros, y desarrollo de infraestructura urbana, con inclusión de cooperativas de vivienda, sociedades de construcción e instituciones hipotecarias y crediticias.</p>
Esfera de atención prioritaria 6	Excelencia en la gestión
Intención estratégica	Asegurar la aplicación eficaz de la labor de la organización. Esto se realizará mediante de la gestión basada en los resultados, de las comunicaciones y la mejora de los sistemas y las herramientas de gestión financiera, de recursos los humanos y los conocimientos.
Principales resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados de gran repercusión a los niveles de país mundial y derivados de una mayor cohesión e intercambio de recursos y una mejor compaginación entre las labores normativa y funcional; 2. Aumento de la eficiencia y la eficacia mediante la mejora de la gestión de los conocimientos y la información, con inclusión de la difusión sistemática de la información normativa y programática; 3. Mejora del desempeño y las políticas sobre la base de la información de retorno derivada de una mejor integración de la vigilancia, la evaluación y presentación de informes programáticas, asignándose atención especial a los resultados y la experiencia obtenida; 4. Financiación más predecible y sostenible procedente de una base de donantes más amplia como resultado de la aplicación de una estrategia amplia de movilización de recursos; 5. Mayor eficacia mediante la mejora de los conocimientos administrativos especializados y una mejor compaginación entre los conocimientos especializados y las funciones del personal como resultado de la mejora del sistema de gestión de los recursos humanos; 6. Mayor visibilidad de la labor de la organización y las cuestiones de de su competencia mediante un mayor compromiso de todos los miembros del personal con una visión, una cultura y una identificación comunes.

Recuadro 6: Reconstrucción y recuperación sostenibles

ONU-Hábitat es un agente señero en el ámbito humanitario por cuanto funciona con una perspectiva espacial en lugar de sobre una base sectorial específica. Proporciona una plataforma para realizar actividades interdisciplinarias que disminuyen las vulnerabilidades y los riesgos antes y después de los desastres. Su enfoque respecto de la gestión, la reconstrucción y la recuperación en casos de desastre se basa en una experiencia de larga data en el trabajo conjunto con comunidades y autoridades locales para satisfacer necesidades inmediatas de vivienda y servicios conexos, y a la vez abordar los objetivos de desarrollo de más largo plazo relativos a la tenencia de tierra, la seguridad de la tenencia, la infraestructura y los medios de vida.

La experiencia ha demostrado que el potencial de resultados favorables en materia de desarrollo es mucho más elevado si en el período inmediatamente posterior a la crisis y el inicio de la recuperación se aplica un enfoque integrado y estratégico a la prestación de socorro y la reconstrucción. El objetivo de ONU-Hábitat es asegurar que desde el inicio de las operaciones de socorro humanitario la vivienda y los servicios de emergencia se conciben como un puente hacia la recuperación, la rehabilitación y la reconstrucción sostenibles. Su valor agregado en la participación temprana y oportuna en la respuesta humanitaria es la reducción de los futuros costos de transacción y el logro de la eficacia y la eficiencia de la asistencia general en la planificación sostenible de las operaciones posteriores a las crisis.

IV. Plan estratégico

50. Las metas que se establecen en el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo representan un apremiante desafío para los gobiernos, la comunidad internacional y para ONU-Hábitat. Existe la necesidad de obrar cambios importantes en la manera en que ONU-Hábitat apoya los esfuerzos de los Estados miembros. Entre esos cambios figuran:

- a) Desempeñar una mayor función catalizadora en el marco de una coalición de entidades asociadas;
- b) Una nueva campaña mundial sobre urbanización sostenible;
- c) Aplicación de una estrategia diferenciada a nivel de país para responder con flexibilidad a las necesidades;
- d) Un apoyo más eficaz a nivel de país;
- e) Fortalecimiento de los sistemas de financiación de los asentamientos humanos con fines de ampliación.

A. Potenciación de la función catalizadora

51. ONU-Hábitat no puede hacerlo todo por sí mismo. Se asignará mayor atención a su función catalítica en las esferas de la promoción a nivel mundial, la reforma normativa e institucional a nivel nacional, el fomento de la capacidad y las modalidades de asociación en apoyo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (véase el recuadro 6).

B. Campaña mundial en pro de la urbanización sostenible

52. Se creará una nueva campaña mundial en pro de la urbanización sostenible que asimilará las campañas mundiales en pro de la seguridad de la tenencia y la gobernanza urbana, aprovechándose la experiencia obtenida en las mismas (véase el recuadro 7). La nueva campaña se centrará en la vigilancia y la elevación de la concienciación a los niveles mundial y nacional respecto de los desafíos y oportunidades que la urbanización plantea. La campaña utilizará recursos derivados de los subprogramas de vigilancia, análisis de políticas, información y relaciones con los medios de comunicación y sustantivos con el fin de fomentar las opciones de políticas que promuevan la urbanización sostenible.

53. La campaña diseñará mensajes fundamentales para cada una de las esferas de atención prioritaria que informarán, según proceda, a los participantes en los eventos mundiales tales como el Foro Urbano Mundial, reuniones regionales de nivel ministerial, como la Conferencia Ministerial Africana sobre Vivienda y Desarrollo Urbano, la Conferencia Ministerial de Asia-y el Pacífico sobre Vivienda y los Asentamientos Humanos y la Asamblea General de Ministros y Autoridades Supremas sobre Vivienda y Urbanización de los Países de América latina y el Caribe, celebraciones anuales del Día Mundial del Hábitat y actividades de promoción a nivel nacional. Nuevas campañas serán puestas en marcha directamente por ONU-Hábitat o indirectamente por entidades asociadas en los países que satisfacen los criterios establecidos en el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. Los programas mundiales existentes se reajustarán en el marco de una red de desarrollo urbano sostenible para apoyar la campaña y proveer un marco coordinado a las entidades asociadas del Programa de Hábitat a los niveles mundial y local.

C. Estrategia diferenciada a nivel de país

54. ONU-Hábitat elaborará, en colaboración con los gobiernos, sus entidades asociadas y los equipos de las Naciones Unidas en los países, una estrategia diferenciada a nivel de país a fin de potenciar la capacidad de la comunidad internacional para dar respuesta a los países en diferentes contextos de desarrollo y en diferentes puntos a lo largo de sus trayectorias hacia la consecución de las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio relativas a los asentamientos humanos. La estrategia diferenciada a nivel de país está diseñada para apoyar, directamente o mediante sus entidades asociadas, a los gobiernos de países que se encuentren en las situaciones siguientes:

- a) *Transición urbana avanzada:* En general, estos países han alcanzado un punto de urbanización estable; el porcentaje urbano del total de la población es elevado y las tasas de crecimiento urbano son bajas. Los países incluidos en esta categoría pertenecen a dos tipos generales. Para el primer tipo-- economías avanzadas-- el desafío no es tanto la pobreza urbana como fenómeno generalizado sino, más bien, abordar la inclusión social y las cuestiones relativas a una producción y un consumo más sostenibles. Para el segundo tipo-- países de ingresos intermedios-- existen dos subcategorías: los países que aplican políticas dirigidas a hacer frente a la pobreza urbana y lograr una disminución sostenida en el crecimiento de los barrios marginales; y los países que aún no han adoptado

políticas amplias para hacer frente a la pobreza urbana y que experimentan tasas de crecimiento de los barrios marginales de moderadas a elevadas;

b) *Urbanización rápida y caótica:* En general, en estos países el porcentaje de la población urbana es relativamente bajo, pero la tasa de crecimiento urbano es alta (2 a 4% anual). Estos países tienen una elevada población de habitantes de barrios marginales, y el crecimiento de esos barrios también es elevado. En algunos países del África subsahariana, Asia occidental y Asia meridional, el crecimiento de los barrios marginales es tan elevado como el crecimiento urbano anual. En otras palabras, urbanización y pobreza son sinónimos. Estos países suelen caracterizarse por un bajo nivel de concienciación respecto de los desafíos que la urbanización plantea y su relación con la pobreza urbana, y las respuestas normativas son fragmentadas y no sistemáticas. Con frecuencia la capacidad de gobernanza y gestión de las zonas urbanas es insuficiente para hacer frente al desafío;

c) *Asentamientos humanos en crisis:* Los países comprendidos en las categorías precedentes pueden ser víctimas de desastres o conflicto. Con frecuencia los asentamientos humanos reciben el embate de esas crisis, lo cual da lugar al aumento de la carencia de vivienda, la pobreza de las zonas urbanas y el número de habitantes de los barrios marginales. Los países que se encuentran en esa situación requieren una respuesta normativa específica, que ONU-Hábitat describe como socorro y recuperación sostenibles (véase el recuadro 11 *infra*);

d) *Países que participan activamente en la mejora y prevención de los barrios marginales:* Esta categoría incluye a países que han demostrado su empeño en alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, particularmente la meta 1 del objetivo 1 y las metas 9, 10 y 11, del objetivo 7, y que procuran prevenir el crecimiento de nuevos barrios marginales. Con sujeción al grado de presencia efectiva de ONU-Hábitat o sus entidades asociadas, se adoptarán diferentes niveles de participación;

55. El informe sobre la situación de las ciudades del mundo correspondiente a 2006 señaló que existen cuatro etapas amplias de respuesta normativa para lograr la urbanización sostenible. Esas etapas no son:

a) *Concienciación y comprensión:* esta es la primera etapa de reconocimiento del alcance y la magnitud del problema de la urbanización. Se caracteriza por el reconocimiento político y el empeño de acopiar datos e información, acompañados de actividades de promoción;

b) *Reforma normativa:* una vez que la voluntad política queda confirmada, fundamenta las opciones políticas un análisis más profundo fundamenta las opciones políticas y el diálogo normativo con todos los interesados directos. Esta etapa suele requerir una combinación de asistencia técnica, fomento de la capacidad y proyectos piloto para demostrar las ventajas de la reforma normativa;

c) *Reforma institucional:* una vez que las políticas se han elaborado, deben llevarse a la práctica. Esto suele requerir reformas institucionales, particularmente en esferas como la descentralización, la gestión de la tierra y reformas financieras y fiscales dirigidas a mejorar el suministro de vivienda y la financiación a nivel municipal. Habitualmente resulta necesario contar con asistencia técnica, asesoramiento jurídico, proyectos de demostración y fomento de la capacidad;

d) *Ampliación* una vez que las políticas se elaboren y las instituciones se compaginen, los recursos nacionales representan el grueso de las inversiones necesarias para la vivienda y el desarrollo urbano favorables a los pobres. Existe el compromiso de mejorar y prevenir los barrios marginales.

56. El objetivo de la estrategia diferenciada a nivel de país es asegurar que todos los países que hacen frente al desafío de los barrios marginales estén en condiciones de:

a) Analizar sus respectivas condiciones y tendencias de urbanización, con inclusión de la ubicación, el alcance y la magnitud de la pobreza urbana;

b) Evaluar la idoneidad de sus respectivas políticas de vivienda y desarrollo urbano y estrategias de reducción de la pobreza, incluida la capacidad institucional para su aplicación;

c) Determinar planes e iniciativas para la adopción de medidas prioritarias.

57. ONU-Hábitat prestará apoyo a los programas de rehabilitación de las mujeres y los jóvenes y fortalecerá la incorporación de las cuestiones de género en todas sus actividades y programas, de conformidad con la política de incorporación de las cuestiones de género a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas (véase el recuadro 8).

D. Apoyo más eficaz a los países

58. En la Declaración de París y en el proceso de reforma a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas se determinó que la necesidad de contar con un apoyo más eficaz a los países constituye una prioridad. Al definir los objetivos del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, el Consejo de Administración de ONU-Hábitat determinó que dicho apoyo constituía una prioridad de carácter urgente. La mejora del apoyo a los países se logrará de la manera siguiente:

a) *Integración de las cuestiones relativas a la urbanización sostenible en los marcos de asistencia para el desarrollo y las estrategias de reducción de la pobreza de las Naciones Unidas:* Herramientas analíticas y para elevar la concienciación con inclusión de indicadores de urbanización sostenible, herramientas de evaluación de políticas y materiales de información para apoyar los esfuerzos de los gobiernos, los equipos de las Naciones Unidas en los países y las entidades asociadas nacionales;

b) *Fortalecimiento del sistema de los Administradores del Programa de Hábitat:* a fin de que actúen como catalizadores a nivel de país para aplicar el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, incluidas las metas de desempeño a nivel de país acordadas con las entidades asociadas⁵. Uno de los criterios para determinar la distribución de los Administradores del Programa de Hábitat serán los países piloto de las Naciones Unidas seleccionados por el Grupo de Alto Nivel sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas;

c) *Fortalecimiento de los programas mundiales y las oficinas regionales:* para prestar un apoyo más coherente e integrado a los países⁶.

E. Vinculación del Foro Urbano Mundial con el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo

59. El tercer período de sesiones del Foro Urbano Mundial, celebrado en Vancouver (Canadá) en 2006, fue testigo de una participación sin precedentes de las entidades asociadas del Programa de Hábitat. Unos 10,000 representantes de gobiernos, autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado se suscribieron y contribuyeron al tema de “Nuestro futuro: Ciudades sostenibles”, y al objetivo de “Transformar las ideas en acción”. La maduración del Foro Urbano Mundial y del programa urbano se presta para que las entidades asociadas hagan una contribución importante a la vigilancia y aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. A partir de 2008, un objetivo central del Foro Urbano Mundial será la presentación de informes por las entidades asociadas del Programa de Hábitat sobre sus contribuciones a la urbanización sostenible, incluidas las esferas de atención prioritaria y las esferas de resultados del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. Está previsto que el Foro Urbano Mundial se transforme en el principal foro de las Entidades Asociadas del Programa de Hábitat y las organizaciones de las Naciones Unidas para presentar informes sobre sus respectivas contribuciones y experiencia obtenida en relación con la consecución de las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio relativas a los asentamientos humanos. Los principales resultados se incorporarán en los informes sobre el progreso realizado del Secretario General al Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas y a la Asamblea General en relación con la aplicación coordinada del Programa de Hábitat.

F. Reanimación de los comités nacionales de Hábitat

60. El mecanismo principal previsto para vigilar el progreso realizado en la aplicación del Programa de Hábitat fue el fortalecimiento de los comités nacionales de hábitat establecidos para la preparación de la Conferencia Hábitat II celebrada en Estambul en 1996. Más de 90 Estados Miembros de las Naciones Unidas constituyeron comités de múltiples interesados directos y prepararon informes nacionales para la conferencia.

61. Si bien algunos países siguieron apoyando y convocando comités de múltiples interesados directos hasta el período extraordinario de sesiones de 2001 de la Asamblea General para el examen del

⁵ Véase el párrafo 39.

⁶ Véanse los párrafos 74-75 y 84-85.

progreso realizado en la aplicación del Programa de Hábitat, desde entonces la mayoría de los Estados Miembros han relajado sus esfuerzos en este sentido. Ello ha desembocado en una situación en la que los esfuerzos de ONU-Hábitat en materia de vigilancia y presentación de informes en relación con el progreso realizado respecto del Programa de Hábitat y las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio relativas a los asentamientos humanos se han visto sumamente limitados.

62. La reanimación de los comités nacionales de Hábitat posibilitaría a ONU-Hábitat integrar mejor sus esfuerzos y los de sus entidades asociadas relativas a las funciones de promoción, elaboración de políticas, fomento de la capacidad y vigilancia con las prioridades y los planes de acción nacionales; promover y profundizar el sentido de pertenencia del marco normativo mejorado, y seguir fortaleciendo el vínculo que existe entre las actividades a los niveles mundial y de país.

G. Fortalecimiento de los sistemas de financiación de los asentamientos humanos a los fines de la ampliación

63. A partir de la Conferencia Hábitat II, celebrada en 1996, y la Declaración del Milenio, formulada en 2000, el sistema de las Naciones Unidas ha centrado su labor en tres de los cuatro elementos determinantes de la vivienda asequible, a saber, la creación de empleo, los derechos en materia de tenencia de tierra y propiedades para los pobres, las normas asequibles de planificación y construcción, y la infraestructura y los servicios básicos favorables a los pobres. La falta de integración del determinante crediticio ha limitado sumamente la eficacia de una respuesta a nivel de todo el sistema. Ha limitado la capacidad de aplicar modelos y enfoques amplios para hacer frente al desafío de los barrios marginales y la crisis de la vivienda. En los casos en que se han desarrollado y aplicado modelos con resultados satisfactorios, ello ha limitado la capacidad del sistema para movilizar la participación de los agentes de los sectores público y privado a los niveles mundial y nacional con el fin de reproducir esos modelos en mayor escala.

64. Según estimaciones, alrededor de 20 mil millones de dólares se necesitarían anualmente durante el período 2005 a 2020 para cumplir la meta 11 del objetivo 7 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como para prevenir la formación de barrios marginales en el futuro. La magnitud de este desafío sobrepasa con creces los actuales niveles de inversiones privadas y públicas en vivienda e infraestructura en la mayoría de los países en desarrollo. La solución radica en la movilización satisfactoria de capital nacional para mejorar el acceso de todos los núcleos familiares a la financiación⁷. Esto se puede facilitar en gran medida utilizando los 5 mil millones de dólares que se estima que la asistencia oficial para el desarrollo aporta anualmente al sector urbano para movilizar capital nacional destinado a la vivienda y el desarrollo urbano favorables a los pobres.

65. Un desafío vinculado a esta práctica normal en los países desarrollados es la destinación. Los modelos y sistemas actuales de financiación del sector comercial están diseñados para satisfacer las necesidades de los prestatarios de “clase media” y no son asequibles a las personas pobres de las zonas urbanas. Es menester contar con nuevos instrumentos financieros y combinaciones innovadoras para hacer que los proyectos de mejora en gran escala de los barrios marginales y de vivienda e infraestructura favorables a los pobres sean “bancables”; o sea, atractivos a fuentes nacionales de capitales privados y comerciales como elemento importante del conjunto total de financiación para la iniciativa “vivienda para todos”.

66. Es contra este trasfondo que el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo ha determinado la financiación de la vivienda favorable a los pobres como esfera fundamental de intervención. La clave es desarrollar y aplicar nuevos productos financieros capaces de atraer inversiones de capital nacional y trabajar estrechamente con el Banco Mundial, los bancos de desarrollo regionales, el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre y las instituciones financieras nacionales.

67. A partir de 2001 se ha avanzado con la creación de la División de Financiación de los Asentamientos Humanos y su Fondo para la Mejora de los Barrios de Tugurios, concebidos con carácter piloto para la revitalización del Fondo para el Hábitat y los Asentamientos Humanos, y el Fondo Fiduciario de Agua y Saneamiento. Ambos han demostrado que la ventaja comparativa de ONU-

⁷ La experiencia obtenida ha demostrado que los enfoques de carácter sostenible respecto de la vivienda asequible, particularmente en los países que experimentan una urbanización rápida, requieren un criterio simultáneo respecto de las familias de ingresos bajos a medios y las personas pobres de las zonas urbanas para evitar que esas familias afecten negativamente las soluciones en materia de vivienda para esas personas.

Hábitat radica en su capacidad de convocar a todas las esferas de los gobiernos, las asociaciones de las personas pobres de las zonas urbanas, los proveedores y operadores de servicios, las entidades concesionarias de micro créditos, los donantes, los bancos de desarrollo regionales, y otras instituciones financieras internacionales para movilizar sus recursos respectivos. Lo hace desempeñando una función rectora en la formulación y negociación de políticas y prestando servicios técnicos y de asesoramiento sobre preinversiones para la ampliación de proyectos y programas piloto en materia de vivienda y servicios básicos favorables a los pobres. Los principales problemas siguen siendo la incapacidad del micro crédito para proporcionar la financiación a más largo plazo necesaria para la adquisición de tierras y el desarrollo, así como la falta de instrumentos apropiados para equiparar la demanda de crédito de los pobres de las zonas urbanas con los requisitos de préstamo del sector estructurado.

68. En agosto de 2006 el Secretario General de las Naciones Unidas promulgó un nuevo reglamento a fin de posibilitar las operaciones de financiación reembolsables. El objetivo del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo es establecer una tercera ventana adicional que se denominará Reimbursable Revolving Fund Account [Cuenta del Fondo Rotatorio Reembolsable]. El fondo complementará las dos ventanas de fondos generales y fondos especiales existentes. Posibilitaría contribuciones voluntarias y otras fuentes de financiación para proporcionar “operaciones de fondos iniciales reembolsables” destinadas a cuentas de fondos rotatorios locales que se establecerán a nivel de país con entidades asociadas nacionales e instituciones bancarias locales participantes que asumirían las responsabilidades fiduciarias de las operaciones prestatarias locales.

69. Esta tercera ventana de la Fundación se basaría en el enfoque seminal del Fondo Fiduciario de Agua y Saneamiento y el Fondo para la Mejora de los Barrios de Tugurios como punto de entrada a la mejora de los barrios marginales mediante la combinación de las finanzas aportadas por las instituciones financieras internacionales y las donaciones y la asistencia técnica proporcionadas mediante la ventana de fondos especiales de la Fundación. El objetivo de los procedimientos operacionales y directrices necesarios para aplicar el nuevo reglamento es proporcionar un marco consolidado y un mandato para esos dos enfoques.

70. Está previsto que el funcionamiento de la Reimbursable Revolving Fund Account se introducirá de manera gradual:

a) *Fase I (2007 a 2011)*: Establecimiento de la capacidad institucional para efectuar operaciones de fondos rotatorios. Esto se integrará estrechamente con la gestión basada en los resultados y la capacitación y contratación de personal. Sobre la base de la experiencia de las operaciones realizadas por el Fondo para la Mejora de los Barrios de Tugurios, se aplicarán operaciones tipo fondo rotatorio para perfeccionar los procedimientos operacionales y las directrices sobre la base de la experiencia obtenida. Paralelamente, se elaborarían indicadores y parámetros de referencia específicos para evaluar el desempeño de las operaciones de fondos rotatorios. Las operaciones de la Fase 1 se financiarán mediante contribuciones voluntarias y no incluirán préstamos;

b) *Fase II (2012 a 2016)*: Sobre la base de los resultados de las evaluaciones de la Fase 1 y las recomendaciones del Consejo de Administración, se establecerían disposiciones para la solicitud de préstamos de carácter gubernamental e institucional en el marco de límites fijados por la Secretaría General esta fase incluiría un mayor desarrollo de los paquetes de preinversión fondos rotatorios y la confección de una carpeta de proyectos con las Entidades Asociadas de Hábitat como plataforma de prueba del proceso y con el fin de verificar los procedimientos implicados en cualesquiera operaciones de solicitud de préstamos en el futuro. Tendría lugar la presentación de un informe al Consejo de Administración en su en 2013;

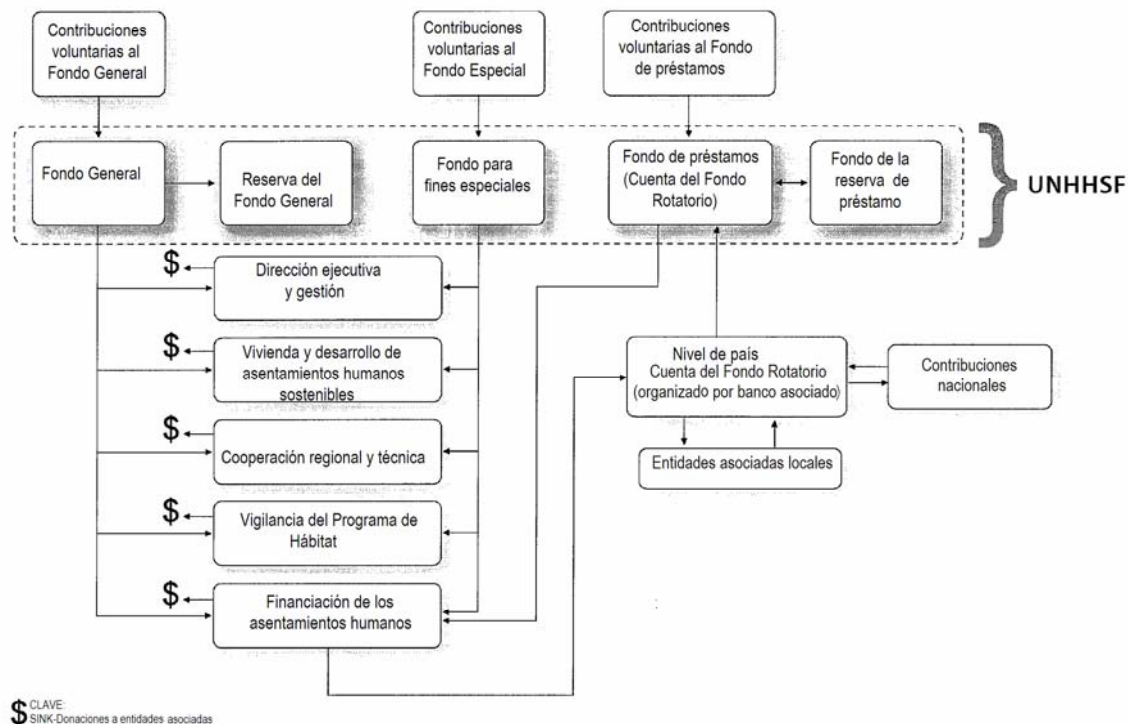
c) *Fase III (2016-)*: Sobre la base de las recomendaciones que el Consejo de Administración formule las operaciones se ampliarán con miras a lograr los objetivos y las metas relativas a los asentamientos humanos que se recogen en la Declaración del Milenio.

71. El enfoque gradual posibilitará a ONU-Hábitat desarrollar plenamente su función catalizadora en el marco de la comunidad financiera más amplia, así como llevar los mensajes fundamentales y la experiencia obtenida en relación con la manera de ampliar la disponibilidad de crédito para mejorar los barrios marginales y proporcionar vivienda a las personas de bajos ingresos.

Recuadro 7: Diagrama de circulación financiera para la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos

DIAGRAMA DE CIRCULACIÓN FINANCIERA PARA LA FUNDACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL HÁBITAT Y LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS

FASE I -- 2008 - 2009 Y 2010 - 2011



V. Plan institucional

A. Consecución de la excelencia administrativa en apoyo al Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo

72. El Plan estratégico e institucional a mediano plazo incorporará progresivamente mejoras importantes en los sistemas y las herramientas de administración con el fin de seguir mejorando la gestión basada en los resultados y contribuir a conformar una sólida cultura institucional. Esas mejoras se subdividen en tres categorías: cambios “instantáneos” que ONU-Hábitat puede realizar por sí solo; cambios a mediano plazo que requieren una combinación de conocimientos especializados externos, capacitación y reconversión; y cambios que dependen de la reforma a nivel de todo el sistema, así como de otras entidades asociadas, incluidos arreglos laborales con la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi. Esas mejoras tratan las cuestiones siguientes:

- Compaginación y cohesión programáticas;
- Gestión basada en los resultados;
- Gestión de los conocimientos;
- Vigilancia de los programas y presentación de informes;
- Movilización y asignación de recursos,
- Gestión de los recursos humanos;
- Eficiencia administrativa y delegación de autoridad;
- Cultura y reconocimiento de la identidad institucionales.

B. Compaginación y cohesión programáticas

73. Las mejoras en la compaginación y la cohesión programática tienen por fin forjar vínculos y sinergias entre las actividades a los niveles mundial y de país, con miras a superar la denominada “divisoria normativo-funcional” y a potenciar la gestión basada en los resultados. Entre las mismas figuran:

- a) Compaginación de los resultados institucionales de mediano plazo con la presupuestación basada en los resultados y el proceso bienal del programa de trabajo y presupuesto;
- b) Armonización de las políticas y los procesos para la elaboración y aprobación de proyectos;
- c) Asignación e intercambio de recursos entre diferentes programas para apoyar resultados de gran impacto a nivel de país.

74. Además de la creación de una campaña mundial única y el establecimiento de una coalición de entidades asociadas estratégicas en torno a una red de desarrollo urbano sostenible (SUDNET), mencionada en el párrafo 56 *supra*, entre otras medidas de corto plazo figuran las siguientes:

- a) Ubicación conjunta de las operaciones del Fondo Fiduciario de Agua y Saneamiento y el Fondo para la Mejora de los Barrios de Tugurios en de la División de Financiación de los Asentamientos Humanos para asegurar la compaginación entre las dos actividades principales de reinversión de ONU-Hábitat con miras a fortalecer las modalidades de asociación con las instituciones financieras internacionales y nacionales;
- b) Fortalecimiento de la función y los métodos de trabajo del Comité de Examen de Programas como mecanismo de evaluación previa y aprobación para asegurar la compaginación y la cohesión en la elaboración y ejecución de los programas;
- c) Establecimiento de criterios para seleccionar países e intervenciones piloto para compaginar: el acopio, el análisis, la vigilancia y la notificación de datos sobre el estado de la urbanización sostenible con los esfuerzos a nivel de país; dirigidos a apoyar la elaboración de políticas y la reforma a nivel de país; la coordinación de las intervenciones programáticas con los esfuerzos realizados a nivel de país por las entidades asociadas mundiales, y la aplicación del marco normativo mejorado en los países piloto de las Naciones Unidas.

75. Entre los cambios de mediano plazo figuran:

- a) El fortalecimiento de la función de los Administradores del Programa de Hábitat para que desempeñen una función más activa en los equipos de las Naciones Unidas en los países y los procesos del marco de asistencia para el desarrollo y la estrategia de reducción de la pobreza de las Naciones Unidas;
- b) La formulación de programas nacionales multianuales para los países piloto de las Naciones Unidas y los países con proyectos de cooperación técnica importantes;
- c) La compaginación de los informes insignia, los diálogos sobre el Día Mundial del Hábitat y el Foro Urbano Mundial, las reuniones ministeriales y los temas de debate sobre Hábitat con las esferas de atención prioritaria y las esferas de resultados del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo.
- d) Las actividades de vigilancia, investigación y presentación de informes a nivel mundial se compaginarán con los esfuerzos en materia de fomento de la capacidad dirigidos a mejorar el acopio y análisis de datos a nivel de país para fundamentar formulación de políticas y la asignación de recursos a nivel nacional, así como el análisis a nivel mundial.

C. Gestión basada en los resultados, vigilancia y presentación de informes

76. En recomendaciones anteriores formuladas por la Asamblea General y el Consejo de Administración se reconoció la necesidad de fortalecer las funciones de vigilancia y evaluación de ONU-Hábitat. El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo proporciona la base para mejorar la vigilancia, la presentación de informes y la gestión sobre la base de los resultados. Se fundamenta en las esferas de atención prioritaria, las esferas de resultados principales y los indicadores de resultados satisfactorios. Ello se transformará en metas explícitas para cada indicador, incluidos parámetros de

referencia y para mejorar programación y presupuestación integradas, la rendición de cuentas, el aprendizaje y la adopción de decisiones.

77. Entre los principales indicadores de resultados satisfactorios para el período de planificación figuran la incorporación de las cuestiones de carácter urbano y la reducción de la pobreza de las zonas urbanas en los marcos de desarrollo nacional, las asignaciones presupuestarias nacionales y locales para la mejora de los barrios marginales y el suministro de infraestructura y servicios urbanos básicos, equiparando la asistencia prestada por instituciones financieras internacionales y donantes y el fortalecimiento de las modalidades de asociación a nivel de la comunidad entre los sectores público y privado a los fines de la ampliación a mayor escala y la reproducción.

78. Los informes trimestrales sobre el progreso realizado en los principales indicadores de resultados satisfactorios constituirán la base para vigilar la aplicación del Plan, al igual que lo harán los informes al Consejo Económico y Social, la Asamblea General y el Consejo de Administración. Entre las mejoras y mediano plazo figuran la utilización más sistemática de los resultados de la vigilancia y la evaluación para mejorar el desempeño.

D. Gestión de los conocimientos e intercambio de información

79. La gestión de los conocimientos y el intercambio de información se señalaron como factores contribuyentes fundamentales para construir una organización de aprendizaje y como medio de fortalecer la cohesión y la eficacia. Un objetivo importante durante el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo será generar y utilizar los conocimientos y la experiencia obtenidos a partir de experiencias sobre el terreno. Ello incluirá la documentación y difusión exhaustivas de la experiencia obtenida y la posibilidad de transferirla como parte del proceso de evaluación de determinadas actividades a nivel de país y la incorporación de las mejores prácticas y políticas documentadas como medio de promover las fundamentaciones basadas en hechos para lograr el cambio y la reforma de las políticas a nivel nacional⁸.

80. Entre las medidas de corto plazo que se aplicarán figuran: Reuniones trimestrales del personal directivo superior dedicadas a tratar sobre la experiencia obtenida, el progreso realizado en la consecución de las metas institucionales y la planificación prospectiva; el perfeccionamiento de la base de datos de las entidades asociadas con miras a incluir información sobre las esferas de competencia, la función y la contribución a las esferas de atención prioritaria del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo y la creación de carpetas a nivel de país y de ciudad para facilitar el intercambio de actividades y resultados programáticos y el examen de las oportunidades y limitaciones para aplicar el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. Entre las medidas de mediano plazo que se han de aplicar figuran la consolidación de varios resultados programáticos, informes de evaluación, estudios y evaluaciones en un solo marco nacional de estrategia y gestión de los conocimientos para proporcionar información de retorno sobre las actividades a nivel mundial y sobre la elaboración de herramientas e instrumentos normativos.

E. Estrategia de comunicaciones, reconocimiento de la identidad institucional y promoción

81. Una característica primordial del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo es la mejora de las comunicaciones, con el público en general a los niveles nacional e internacional, con los gobiernos y los donantes, con la sociedad civil, e internamente en el ámbito de ONU-hábitat y el sistema de las Naciones Unidas. Se asignará mayor atención a nuevos modelos para expresar el valor y el imperativo de los mensajes de ONU-Hábitat, lo cual conducirá a metodologías de trabajo para la urbanización sostenible. Ello incluirá una mayor visibilidad mediante la cobertura mundial por los medios de comunicación mediante el empleo de filmes y videos, la mejora de las actividades de divulgación mediante material impreso y exhibiciones, y se ejerce la utilización intensiva de la tecnología de información de las comunicaciones. En el plano interno se hará hincapié en un enfoque en el que se aúne la base fáctica de la organización.

⁸ La incorporación de las mejores prácticas fue una de las recomendaciones formuladas en la evaluación programática exhaustiva de ONU-Hábitat, realizada en 2004 por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, y posteriormente suscrita por el Comité de Coordinación de Programas.

82. La meta en materia de comunicaciones para el período del Plan consistirá en que los gobiernos nacionales, los gobiernos locales, la sociedad civil y la cooperación internacional para el desarrollo que apoya sus cometidos adopten el mensaje de la urbanización sostenible. Esta es la función normativa de ONU-Hábitat, que se ejerce mediante la promoción amplia sobre la base de los hechos colectivos que se presentan en sus informes insignia: el Informe Mundial sobre los Asentamientos Humanos y el Informe sobre el Estado de las Ciudades del Mundo, que reúnen todos los conocimientos técnicos especializados en un solo proceso unificado de campaña mundial.

83. La meta inmediata consiste en mejorar las comunicaciones de las metas normativas de ONU-Hábitat y los resultados satisfactorios funcionales para aumentar la visibilidad de ONU-Hábitat a los niveles mundial y nacional, para promover la pertinencia del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el marco del sistema de las Naciones Unidas, así como ampliar el atractivo de ONU-Hábitat en apoyo a su estrategia de movilización de recursos. Entre los principales componentes de la estrategia figuran:

a) *Comunicaciones entre la entidad comercial y el cliente:* los informes insignia y anuales, las publicaciones técnicas, los documentos ocasionales, los folletos, los envíos y el material de exhibición adoptarán un “look and feel” sistemático. El contenido sustantivo de todo el material de divulgación se vinculará a las esferas de atención prioritaria y de resultados del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. Se hará hincapié en los casos con resultados satisfactorios, y las mejores prácticas y buenas políticas documentadas;

b) *Comunicaciones entre entidades comerciales -- Sistema de las Naciones Unidas:* un nuevo avance será una estrategia de comunicaciones sistemática que se aplicará conjuntamente con otros organismos de las Naciones Unidas. Esa estrategia se centrará en las modalidades de asociación y la creación de coaliciones mediante la referenciación cruzada, los casos con resultados satisfactorios, programas y procesos conjuntos en las esferas de atención prioritaria y las esferas de resultados y se destacará la función de coordinación y catalizadora de ONU-Hábitat;

c) *Comunicaciones entre entidades comerciales --Entidades asociadas de Habitat:* Otro nuevo avance para el período del Plan será una estrategia para las entidades asociadas de Hábitat sobre las ventajas comparativas y el valor agregado de las diferentes entidades asociadas de la base de su contribución eficaz a las esferas de atención prioritaria y las esferas de resultados del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo.

F. Gestión de los recursos humanos

84. El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo requerirá cambios progresivos en la gestión de los recursos humanos. La atención especial que se asigna a la vivienda y el desarrollo urbano favorables a los pobres, la financiación y planificación innovadoras de la vivienda y municipales entrañará la contratación de nuevo personal para remediar las deficiencias en conocimientos especializados y competencia. También existen planes para aprovechar las propuestas sobre gratificación por retiro voluntario previstas en el proceso de reforma a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas.

85. Las mejoras de los sistemas, los instrumentos y la cultura de gestión, necesarias para la aplicación eficaz del Plan requerirán elevar los conocimientos especializados y la competencia del personal, así como fomentar cambios culturales y conductuales. Entre las mejoras de corto plazo figuran consultas y reuniones periódicas con el personal sobre el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo; la incorporación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo en todos los mandatos y descripciones de puestos de trabajo; y el establecimiento de un programa de capacitación de iniciación. Entre los cambios de mediano plazo figuran:

a) La compaginación de la contratación de nuevo personal con el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, haciéndose hincapié en: el análisis socio-económico para apoyar la elaboración de políticas, la generación y el fomento de los conocimientos; y los sistemas de financiación para responder a las esferas de atención prioritaria en relación con la tierra y la vivienda asequibles y la financiación de la infraestructura y los servicios urbanos básicos;

b) La vinculación de la política de movilidad del personal de carácter voluntario/obligatorio con las descripciones revisadas de los puestos de trabajo armonizadas con el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo;

c) La vinculación del Sistema de Evaluación de la Actuación Profesional con las esferas de atención prioritaria del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo;

d) La compaginación de la capacitación del personal impartida por la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi con los requisitos de la gestión basada en los resultados y el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo;

e) La aplicación de un programa de capacitación sobre dirección para los administradores de tareas, los administradores de programas y campañas y los administradores del personal directivo superior.

G. Eficiencia administrativa y delegación de autoridad

86. Actualmente se realizan evaluaciones independientes en las esferas del análisis de la organización del trabajo, la delegación de autoridad y los arreglos laborales con la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi. Las mejoras de corto y mediano plazo se elaborarán con sujeción a los resultados de esas evaluaciones, y entre ellas figuran:

a) Establecer directrices y manuales funcionales y de procedimiento, y asegurar el cumplimiento mediante la capacitación y la supervisión;

b) Simplificar los procedimientos principales y los procesos de aprobación conjuntamente con la delegación de autoridad y la rendición de cuentas.

H. Cultura y reconocimiento de la identidad institucionales⁹

87. La formación de una cultura institucional es un factor determinante fundamental para llevar a cabo la compaginación institucional, la convergencia y el enfoque basado en los resultados necesarios para aplicar satisfactoriamente el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, con el fin de ampliar el atractivo y la eficacia de ONU-Hábitat en cuanto a desempeñar su papel y función de promoción, y a cumplir los objetivos de su estrategia de movilización de recursos. Un primer paso fundamental será mantener el impulso cobrado en la preparación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, así como inculcar y mantener una cultura de cambio durante todo el período del Plan. En los párrafos precedentes se determinan cambios en los sistemas y las herramientas como requisitos previos para la aplicación eficaz del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. Se propondrán cambios y mejoras más detallados, con sujeción al resultado de las evaluaciones independientes, con el fin de mejorar la asignación de atención preferente al usuario, la calidad y coherencia del servicio, las prácticas laborales de colaboración y el intercambio de información.

VI. Estrategia de movilización de recursos

88. El objetivo de la estrategia de movilización de recursos y comunicaciones de ONU-Hábitat es ampliar la base de donantes y mejorar el equilibrio entre las contribuciones para fines específicos y las contribuciones para fines generales sobre una base multianual predecible. El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo proporciona un marco claro y convincente para hacerlo. La mayor precisión en la asignación de atención prioritaria programática, su compromiso con la alineación y la coherencia programáticas y la excelencia administrativa y su función catalizadora para movilizar entidades asociadas y procurar recursos constituyen factores contribuyentes fundamentales para potenciar las repercusiones y los resultados, disminuir los costos de transacción, mejorar la eficacia de la prestación de asistencia y asegurar la transparencia y la rendición de cuentas.

89. La estrategia de movilización de recursos del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo consta de los elementos siguientes:

a) Establecimiento de una política y un equipo de movilización de recursos;

b) Consolidación de la base de donantes existente;

⁹ La presente sección se desarrollará ulteriormente con sujeción al resultado de un estudio especial sobre intercambio de conocimientos y estrategia de comunicaciones.

- c) Ampliación de la base de donantes, inclusive a nivel de país;
- d) Fortalecimiento de la función de preinversión de ONU-Hábitat;
- e) Establecimiento de modalidades de asociación y movilización de recursos;
- f) Aprovechamiento de nuevas fuentes de financiación no tradicionales;
- g) Incorporación de las repercusiones en materia de recursos derivadas del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo.

A. Establecimiento de una política y un equipo de movilización de recursos

90 La estrategia amplia de movilización de recursos que se pide en la resolución 20/19 del Consejo de Administración abarca una política de movilización de recursos fundamentada en consultas internas, análisis independiente y aportaciones de expertos, así como un análisis de las prácticas satisfactorias de otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas. Esa estrategia se complementará mediante un subconjunto de directrices, que a su vez fundamentará la labor de un nuevo equipo de movilización de recursos administrado por la Directora Ejecutiva Adjunta. El equipo se encargará de, entre otras cosas, las tareas siguientes:

- a) Elaborar directrices específicas para la movilización de recursos;
- b) Servir de centro de intercambio de información para la financiación de propuestas antes que éstas se presenten al Comité de Examen de Programas;
- c) Unificar las propuestas de financiación y las contribuciones de las entidades asociadas para la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo y su marco normativo mejorado para su examen por el equipo de las Naciones Unidas en el país;
- d) Gestionar las relaciones de los donantes mediante la realización de conferencias con los donantes y la presentación periódica de informes a éstos sobre la utilización de los fondos y los resultados correspondientes en el progreso realizado en la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo y la mejora de su marco normativo;
- e) Dirigir un ejercicio integrado de comunicaciones y reconocimiento de la identidad institucional para apoyar la movilización de fuentes de financiación no tradicionales.

B. Consolidación de la base de donantes existente

91. El principal objetivo de consolidar la base de donantes existente es afianzar la confianza de los donantes en un cambio progresivo de la financiación para fines específicos a la financiación para fines específicos en condiciones favorables y la financiación para fines generales sobre una base multianual predecible. Esto se considera imprescindible para aplicar satisfactoriamente el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, especialmente en su fase inicial para aplicar la excelencia administrativa, así como en el perfeccionamiento de los componentes estratégicos e institucionales del Plan. Entre las medidas fundamentales figuran consultas periódicas con los donantes y con el Comité de Representantes Permanentes sobre la base de la presentación sistemática de informes y la aplicación de las diferentes políticas que apoyarán la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, que incluirá políticas sobre movilización de recursos, el trabajo con entidades asociadas y sobre el progreso realizado en la aplicación de otros componentes de la estrategia de movilización de recursos y comunicaciones.

C. Ampliación de la base de donantes

92. Entre los elementos fundamentales de la estrategia de ampliación de la base de donantes figuran:

- a) *Estrategias de reconocimiento de la identidad institucional y medios de comunicación:* Recientemente ONU-Hábitat ha realizado algunos avances significativos en la tarea de señalar a la atención las cuestiones relativas a la urbanización sostenible destacando la difícil situación de los habitantes de los barrios marginales y las personas pobres de las zonas urbanas. No obstante, mantener el interés y trasladarlo al compromiso político de adoptar medidas en consecuencia exige un esfuerzo concertado para ampliar los mensajes dirigidos a reflejar la complejidad del problema de los barrios marginales, su relación con la pobreza y los Objetivos de Desarrollo del Milenio y, al hacerlo, tener en cuenta las preocupaciones de los diferentes donantes;

b) *Fortalecimiento ulterior de los sistemas de gestión:* Durante estos últimos años ONU-Hábitat ha avanzado en la aplicación de las reformas administrativas. Esas reformas se profundizarán a fin de asegurar que el aumento de las contribuciones de los donantes se vean equiparadas por el fortalecimiento de los sistemas de gestión y presentación de informes centrados en los resultados, las modalidades de asociación y la movilización de recursos;

c) *Atención prioritaria a nivel de país:* uno de los aspectos fundamentales de la ampliación de la base de donantes a nivel de país es la combinación de la mejora del marco normativo en apoyo a los planes nacionales de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y las estrategias de prestación de asistencia a los países. Ello se hará sobre la base de los instrumentos existentes y del reforzamiento de la presencia existente a nivel de país para movilizar y procurar recursos en colaboración con los equipos de las Naciones Unidas en el país y los donantes bilaterales en los marcos de asistencia para el desarrollo de las Naciones Unidas;

d) *Introducción de diferentes opciones por el PNUMA para movilizar la financiación para fines generales:* Sobre la base de la experiencia del PNUMA, la introducción de diferentes opciones incluida una escala indicativa de contribuciones ha tenido un impacto positivo en el aumento de las contribuciones de los donantes a ese programa a corto plazo y en ampliar la base de donantes a mediano plazo. Por consiguiente, se propone que se establezcan opciones similares para que ONU-Hábitat aumente las contribuciones voluntarias del 10 al 15% cada bienio durante el período del Plan y se amplíe la base de donantes regulares en una tercera parte.

D. Establecimiento de modalidades de asociación y movilización de recursos

93. El establecimiento de modalidades de asociación, que es un elemento central de la renovada asignación de atención prioritaria en el marco del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo a la función catalizadora de ONU-Hábitat, también es un componente fundamental de la estrategia de movilización de recursos. La meta durante el periodo del Plan es movilizar recursos en la proporción 1:10 para potenciar los resultados y el impacto, y disminuir los costos de transacción. Un análisis de la situación actual en relación con las entidades asociadas muestra una amplia variedad de diferentes relaciones y prácticas en relación con las entidades asociadas. Esas relaciones y prácticas se cartografiarán y evaluarán en el curso de 2007 a fin de fundamentar una política en materia de entidades asociadas en la que se hará hincapié en la movilización de recursos, así como en el reconocimiento de las contribuciones en especie y en efectivo aportadas por las entidades asociadas.

94. Se establecerán redes de entidades asociadas específicas para las esferas temáticas de atención prioritaria del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. La entidad Global Land Tools Network representa un ejemplo de la manera en que esta labor ya se ha puesto en práctica. A nivel mundial, se asignará atención especial a la gestión de las aportaciones de las diferentes redes y su conversión en herramientas de promoción a nivel mundial, así como a la vigilancia de las tendencias y las cuestiones relativas a la urbanización sostenible. Entre las entidades asociadas principales figurarán organizaciones no gubernamentales de carácter general, instituciones de investigación y académicas, asociaciones profesionales, los medios de comunicación y el Banco Mundial.

95. Se procurarán arreglos en materia de modalidades de asociación con el Grupo del Banco Mundial y bancos regionales de desarrollo. Sobre la base de los resultados satisfactorios obtenidos recientemente por ONU-Hábitat en esta esfera, se hará un esfuerzo concertado para establecer modalidades de asociación con otros órganos de las Naciones Unidas, institutos de investigación especializados y los medios de comunicación para potenciar la capacidad de vigilancia, de presentación de informes y de divulgación.

96. En consonancia con su función catalizadora, ONU-Hábitat también apoyará activamente las actividades de movilización de recursos de las entidades asociadas y presentará informes sobre las contribuciones hechas por ellas a las esferas de atención prioritaria y las esferas de resultados del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo¹⁰. Ello incluirá la colaboración con organizaciones bilaterales y multilaterales para vigilar los niveles de financiación general destinada a la urbanización sostenible. Otra esfera fundamental para el establecimiento de modalidades de asociación consistirá en

¹⁰ El Foro Urbano Mundial y otros eventos especiales se utilizarán para evaluar el progreso realizado en las contribuciones de las entidades asociadas a las esferas de atención prioritaria y las esferas de resultados del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, así como para establecer planes de trabajo para la adopción concertada de medidas de seguimiento.

la vigilancia y evaluación a los niveles mundial y de país, particularmente con otros órganos de las Naciones Unidas encargados de vigilar los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

E. Fortalecimiento de la función de preinversión de ONU-Hábitat

97. El objetivo del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo es movilizar las inversiones internacionales y nacionales en 25 países para realizar la transición en la mejora y la prevención de los barrios marginales. El enfoque se basa en la experiencia obtenida por el Fondo Fiduciario de Agua y Saneamiento y el Fondo para la Mejora de los Barrios de Tugurios. El Fondo Fiduciario de Agua y Saneamiento movilizó una inversión inicial de un millón de dólares por la Fundación del las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos para movilizar cerca de 50 millones en el fomento de la capacidad en adopción de políticas, promoción y preinversión. Ello, a su vez, ha catalizado más de 1,5 mil millones de dólares en inversiones de seguimiento hechas por instituciones financieras internacionales. La experiencia obtenida indica que los conjunto de preinversión en los que se combinan las políticas, la promoción, la creación de capacidad, el capital inicial y la asistencia técnica son fundamentales para disminuir los riesgos que las instituciones financieras nacionales perciben respecto de invertir en la vivienda y el desarrollo urbano favorables a los pobres. No obstante, ambas experiencias se financiaron mediante donaciones, y es preciso que en el futuro las actividades se conciban y apliquen sobre una base más sostenible.

98. El principal objetivo de la esfera de atención prioritaria relativa al fortalecimiento de la financiación de los asentamientos humanos del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo es aprovechar la experiencia obtenida con el fin de aplicar instrumentos y combinaciones de financiación innovadores. El capital inicial, sobre una base de donaciones o de préstamos reembolsables, se combinará para movilizar capital nacional más allá del ciclo inicial de los proyectos, en forma de, por ejemplo, fondos rotatorios. La meta general es 150 millones de dólares para ayudar a establecer sistemas de financiación innovadores en 25 países durante el período del Plan a un promedio de 5 millones por país.

F. Aprovechamiento de fuentes de financiación no tradicionales

99. El asesoramiento independiente solicitado para preparar el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo puso de manifiesto que las cuestiones relativas a la pobreza de las zonas urbanas y los barrios marginales presentan un gran potencial de interés público, sobre la magnitud del VIH/SIDA y la nutrición. Los factores de éxito para aprovechar las fuentes de financiación no tradicionales, incluido el interés del público, constituyen un mensaje y una misión convincentes, así como una rendición de cuentas transparente respecto de la utilización de recursos. La estrategia de comunicaciones externas tiene el objetivo de abordar el primer factor de éxito, en tanto que la aplicación de la gestión basada en los resultados aborda el segundo. Esos factores se emplearán para movilizar agentes y fuentes que hasta el presente no se han aprovechado al máximo. Entre ellos figuran fundaciones, la parte del sector privado comprometida con la responsabilidad social y el público en general, a los que puede llegarse mediante llamamientos de interés popular. Se elaborarán y aplicarán directrices y estrategias dirigidas a los posibles donantes y fuentes de financiación no tradicionales. Entre otras fuentes de financiación no tradicionales figuran la comercialización, la publicidad y el patrocinio. Las actividades actuales en, por ejemplo, la publicidad en el Debate de Hábitat y el patrocinio de eventos especiales ya están en marcha y se ampliarán como fuentes de financiación complementarias.

G. Repercusiones en materia de recursos derivadas del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo

100. Las repercusiones en materia de recursos derivadas del Plan Estratégico Institucional de Mediano Plazo se subdividen en las tres categorías siguientes:

a) Reajuste del programa de trabajo y presupuesto para 2008-2009 por un monto de 246 millones de dólares. Ese reajuste supondrá la reasignación de recursos humanos y técnicos a un valor estimado de 32 millones de dólares para comenzar la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. Habida cuenta de que algunos compromisos programáticos en curso trascienden 2009, también está prevista para 2010-2011 otro reajuste estimado en 16 millones de dólares;

b) Un monto de 200 millones de dólares durante el período del Plan, de los cuales 190 millones de dólares se requieren para poner en marcha la aplicación de la mejora del marco normativo y 10 millones de dólares para la excelencia administrativa;

c) Un monto de 150 millones de dólares para la combinación de preinversión, con inclusión de capital inicial para movilizar una cuantía estimada en 3 mil millones de dólares en financiación internacional y nacional destinada a vivienda y desarrollo urbano favorables a los pobres.

101. Además del reajuste antes mencionado, entre las repercusiones para el programa de trabajo y presupuesto para el periodo 2008-2009 figuran una contribución única de 15 millones de dólares para poner en marcha la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, asignándose atención prioritaria a la gestión basada en los resultados y la aplicación de la mejora del marco normativo en los países piloto de las Naciones Unidas, así como asegurar el éxito de las estrategias de movilización de recursos y comunicaciones.

102. Una diferencia importante entre la actual asignación presupuestaria y el presupuesto propuesto para el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo es la mejora de la eficacia y la orientación hacia los resultados. Actualmente, el 80% de la financiación para fines no específicos se emplea en salarios del personal. La aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo modificará significativamente esa proporción en la utilización de la nueva financiación complementaria, en la que se destinará el 50% de los recursos a la promoción, la evaluación de políticas, la reforma institucional y el fomento de la capacidad en materia de preinversión. Ese cambio en la utilización de los recursos posibilitará a ONU-Hábitat movilizar mejor los recursos de las entidades asociadas, así como conferir mayor credibilidad a la potenciación de su función y contribución a los equipos de las Naciones Unidas en los países.

103. Se espera que los recursos adicionales necesarios se sufragarán mediante una combinación de reajuste de los recursos existentes respecto de las esferas de atención prioritaria del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, el aumento de las contribuciones de contraparte hechas por las entidades asociadas con destino a las actividades mundiales y la combinación de preinversión a nivel de país; así como, la aplicación de la estrategia de movilización de recursos y comunicaciones, incluida la ampliación de la base de donantes y el aprovechamiento de las fuentes de financiación no tradicionales.

H. Principales componentes de gastos del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo

104. Los principales componentes de gastos para aplicar el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo son la gestión basada en los resultados, incluido un sistema integrado de gestión y vigilancia de los conocimientos y evaluación; la corrección de las deficiencias en materia de recursos humanos, y la aplicación de una estrategia amplia de movilización de recursos y comunicaciones. Cada uno de esos componentes se desglosa *infra*.

I. Gestión basada en los resultados

105. Sobre la base del análisis de las mejores prácticas en la gestión basada en los resultados, incluida la experiencia obtenida por otros organismos de las Naciones Unidas, la aplicación requerirá un sistema integrado de vigilancia, evaluación, presentación de informes y gestión de los conocimientos¹¹. Las esferas de atención prioritaria, las esferas de resultados y el correspondiente conjunto de indicadores de resultados satisfactorios del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo brindan una base excelente para fijar parámetros de referencia al Plan y para evaluar el progreso realizado en su aplicación. El sistema también contribuirá a asignar los recursos de manera más oportuna, proveer la infraestructura para el intercambio de conocimientos e información y apoyar la movilización de recursos.

106. La aplicación acelerada de un sistema de gestión empresarial¹² asegura una transparencia y rendición de cuentas de alto nivel en la gestión de los recursos humanos y financieros, y mejora

¹¹ Véase el plan de mediano plazo para 2005-2008 del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

¹² Que se han de ajustar los cambios previstos por la secretaría en la sustitución del Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) al sistema compatible con las normas de la entidad Internacional Public Sector Accounting Standards (IPSAS).

ulteriormente la vigilancia y la presentación de informes en relación con las actividades y los resultados. Esto desempeñará una función fundamental en la fundamentación de las decisiones relativas a la asignación de recursos humanos y financieros en la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, así como en el cometido de inculcar confianza en los donantes. Será necesario contar con un nivel importante de asistencia externa en la tarea de reconversión de los programas informáticos y capacitación del personal.

J. Recursos humanos

107. Es preciso contar con recursos adicionales para aplicar con eficacia el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo con el fin de superar las deficiencias en materia de competencia, para asegurar la compaginación y la cohesión entre las actividades a los niveles mundial y de país, y para poner en marcha las mejoras administrativas en apoyo a la gestión basada en los resultados. Se calcula que durante el período del Plan se necesitarán 20 funcionarios adicionales. Esos puestos se dedicarán a fortalecer la capacidad en las seis esferas de atención prioritaria del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, a la movilización de recursos y las comunicaciones y a la gestión basada en los resultados. El personal adicional representa un aumento del 20% respecto del personal actual encargado de la formulación de políticas, la promoción y el fomento de la capacidad de preinversión. Está previsto que la contratación y el reemplazo tendrán lugar en un período de cuatro años.

108. Entre las esferas de competencia principales que se reforzarán con las nuevas contrataciones y con el reemplazo de personal figuran la vigilancia y evaluación integradas; los conocimientos especializados en el análisis y los indicadores socioeconómicos, la financiación de los asentamientos humanos y la planificación de la utilización de la tierra; así como conocimientos especializados en movilización de recursos y comunicaciones y la gestión de los conocimientos. Será necesario contar con asistencia externa para compaginar la descripción de los puestos de trabajo y los sistemas de evaluación de la actuación profesional con el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo; las herramientas y la capacitación en la gestión basada en los resultados, la dirección y el desarrollo administrativo; en las comunicaciones y el reconocimiento de la identidad institucional y en la gestión de los conocimientos.

K. Gestión de los conocimientos

109. El componente de gestión de los conocimientos del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo entraña establecer elementos de un sistema amplio de gestión de los conocimientos para apoyar sistemáticamente el intercambio de los resultados y la experiencia obtenida, y la presentación de informes pertinentes. Es un componente fundamental en la gestión basada en los resultados y en la transformación de ONU-Hábitat en una organización de aprendizaje más eficaz. La documentación, diseminación y utilización sistemáticas de la experiencia obtenida contribuirá a la eficacia en relación con los costos, la disminución de los costos de transacción y a una mayor eficacia en la movilización de recursos. Se espera una repercusión significativa en cuanto a lograr mayor eficacia en la movilización de recursos mediante los de las entidades asociadas externas.

L. Próximos pasos en 2007: Preparativos para la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo

110. Una vez que el Consejo de Administración los apruebe en abril de 2007 el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo y las correspondientes revisiones al programa de trabajo y presupuesto para 2008-2009, se presentarán para su adopción definitiva por el Comité de Coordinación de Programas y aprobación por la Asamblea General en septiembre de 2007. No obstante, el carácter ambicioso del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo requiere que tanto la labor preparatoria sustantiva como la administrativa comiencen lo antes posible en 2007.

111. Entre los preparativos sustantivos figurarán una combinación de consultas a las entidades asociadas, labor normativa y acopio de datos con el fin de establecer bases de referencia mensurables antes de la aplicación plena en 2008. Las actividades se iniciarán en varios frentes, entre los que figuran:

- a) Consultas amplias con las entidades asociadas para examinar las actividades a los niveles mundial y de país con miras a promover la urbanización sostenible;

b) Elaboración de criterios para la selección de países. En consulta con los gobiernos y las entidades asociadas se establecerán criterios para seleccionar países en los que se pondrá en marcha la campaña mundial en pro de la urbanización sostenible;

c) Se llevará a cabo un estudio a nivel de país para establecer parámetros de referencia nacionales antes de dar inicio a la campaña mundial. Los parámetros de referencia servirán para varios fines conexos: apoyar la elaboración de criterios para iniciar campañas; examinar indicadores existentes para asegurar que las esferas de atención prioritaria estén suficientemente articuladas, y facilitar la vigilancia y evaluación de la aplicación de la campaña;

d) Elaboración ulterior del concepto de urbanización sostenible, incluida su pertinencia en relación con las economías en desarrollo y avanzadas, y para los países en transición. Ello dará por resultado una mejor articulación de la relación existente entre la urbanización sostenible, la reducción de la pobreza urbana y los Objetivos de Desarrollo del Milenio;

e) Elaboración de documentos normativos para cada esfera de atención prioritaria, articulándose su relación con la meta principal de la urbanización sostenible. Esos documentos profundizarían más en los indicadores de resultados satisfactorios fundamentales y los mensajes normativos en cada una de las esferas;

f) Un inventario de los procedimientos de control existentes de las entidades asociadas para examinar lo que cada entidad está haciendo en cada una de las esferas de atención prioritaria con el fin de determinar ventajas comparativas. Ello incluirá organizaciones no gubernamentales, organismos bilaterales, el Banco Mundial y bancos regionales de desarrollo, así como entidades de las Naciones Unidas;

g) Un inventario de herramientas disponibles, dentro y fuera de ONU-Hábitat, que apoyarían los objetivos de cada una de las esferas de atención prioritaria. Ello también conduciría a un análisis de las deficiencias y orientaría la elaboración ulterior de herramientas;

h) Elaboración ulterior de los objetivos y las actividades de la campaña mundial en pro de la urbanización sostenible. El plan de trabajo de la campaña mundial se articulará sobre la base de las consultas, los exámenes normativos y las actividades de vigilancia;

i) Se dará inicio a una campaña de concienciación. Se llevarán a cabo sesiones de información o cursos prácticos para grupos de entidades representadas tales como gobiernos, equipos de las Naciones Unidas en los países, organizaciones asociadas y miembros del personal, particularmente personal sobre el terreno y Administradores del Programa de Hábitat.

112. Entre las prioridades administrativas que se aplicarán durante 2007 figuran:

a) *Capacitación y reconversión para la gestión basada en los resultados:* La capacitación comenzará en 2007, preferiblemente tanto en la sede como en las oficinas regionales. Ello incluirá el establecimiento de una dependencia de planificación estratégica para poner en marcha las mejoras y la reconversión administrativas;

b) *Política de movilización de recursos:* Se han procurado servicios de conocimientos especializados externos para ayudar a ONU-Hábitat a aplicar su estrategia de movilización de recursos, particularmente en relación con las fuentes de financiación no tradicionales;

c) *Política de asignación de recursos:* Se precisa una nueva política para apoyar procesos internos de asignación de recursos y reemplazar el formato existente establecido por el Comité de Examen de Programas. El mandato para esa política está en proceso de preparación;

d) *Comunicaciones y reconocimiento de la identidad institucional:* Se procurará el apoyo o contribuciones en especie, o ambas cosas, de fuentes externas, para elaborar una campaña de concienciación y reconocimiento de la identidad institucional, centrándose la atención en la mejora del perfil de las cuestiones relativas a la urbanización sostenible y la función de ONU-Hábitat y sus entidades asociadas;

e) *Infraestructura de la gestión de los conocimientos:* Se procurará contar con servicios de conocimientos especializados o contribuciones en especie, o ambas cosas, de fuentes externas, para elaborar una infraestructura específica de gestión de los conocimientos, con inclusión de programas informáticos y procesos. Ello apoyará los esfuerzos paralelos dirigidos a fortalecer la vigilancia y la evaluación sobre la base de las esferas de atención prioritaria y los principales resultados;

f) *Examen y actualización de las directrices y los manuales:* Esto abarcará la preparación de un manual y directrices de políticas básicas para la gestión sobre el terreno y los Administradores del Programa de Hábitat;

g) *Análisis de la organización del trabajo:* La organización del trabajo se examinará con miras a determinar esferas y oportunidades para lograr una mayor eficiencia y rendición de cuentas. Ya se han determinado los servicios de conocimientos especializados externos y el examen se completará en el curso de 2007;

h) *Evaluación de las necesidades en materia de recursos humanos:* Se iniciará un examen externo de las necesidades en materia de recursos humanos, y las recomendaciones incluirán propuestas sobre nuevas contrataciones, movilidad, readiestramiento y gratificación por jubilación anticipada voluntaria;

i) *Estructura orgánica interna:* Será preciso contar con servicios de conocimientos especializados externos para examinar la estructura actual y formular recomendaciones a la Directora Ejecutiva.
