



**NACIONES
UNIDAS**

HSP



ONU-HÁBITAT

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

HSP/GC/21/5/Add.1

Distr.: General
6 de marzo 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
de ONU-Hábitat para el período 2008-2013**

**Plan estratégico e institucional de mediano plazo de ONU-Hábitat para el
período 2008-2013**

Adición

Plan estratégico e institucional de mediano plazo: informe complementario

I. Introducción

A. El desafío

1. Los centros urbanos y las ciudades crecen rápidamente, con mayor rapidez que nunca antes en la historia de la humanidad. En 1950, un tercio de la población mundial vivía en ciudades. Actualmente, la mitad de la población mundial vive en ciudades y centros urbanos. Se espera que este porcentaje continúe aumentando hasta las dos terceras partes, o seis mil millones de personas, antes de 2050. La escala y el ritmo de este crecimiento están creando problemas sociales, políticos, culturales y ambientales sin precedentes a los que la comunidad mundial debe hacer frente.

2. La urbanización es una fuerza poderosa que genera crecimiento económico, avance social y político, y progreso técnico y científico. No obstante, si se gestiona deficientemente puede generar exclusión social y pobreza. Puede dar también como resultado un crecimiento urbano incontrolado, contaminación y el consumo no sostenible de la tierra, el agua y otros recursos naturales, que aceleran la degradación ambiental y las consecuencias negativas del cambio climático.

3. Las ciudades del mundo en desarrollo absorberán el 95% del crecimiento urbano en los dos próximos decenios. Estudios realizados recientemente indican que el ritmo de crecimiento urbano es prácticamente igual al ritmo de formación de barrios marginales en muchos países en desarrollo. Los barrios marginales representan la manifestación más visible de la pobreza urbana, de la incapacidad de las políticas sectoriales y de las instituciones en cuanto a satisfacer las necesidades básicas de las personas. Actualmente, mil millones de personas viven en barrios marginales y centros de población desfavorecidos.

* HSP/GC/21/1.

K0761185 120407 150407

4. La aprobación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el proceso de reforma de las Naciones Unidas en curso han hecho que se atienda a la imperiosa necesidad de adoptar medidas en relación con la pobreza urbana y el medio ambiente.
5. Es urgente la necesidad de un nuevo paradigma. La urbanización sostenible tiene por objetivo lograr ciudades, centros urbanos y pueblos habitables, productivos e inclusivos. Abarca las relaciones entre todos los asentamientos humanos y, como un proceso, prevee el crecimiento inclusivo y ecológicamente racional centrado en las personas y que comprenda la armonía social, la vitalidad económica y la sostenibilidad ambiental.
6. Cada mes que pasa se forma una nueva ciudad del tamaño de Hanoi, Madrid o Porto Alegre. El margen de oportunidades para lograr la urbanización sostenible se está estrechando rápidamente. Es preciso actuar inmediatamente.

B. Mandato de ONU-Hábitat

7. Las principales funciones y responsabilidades del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) se derivan del Programa de Hábitat, aprobado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos (Hábitat II), celebrada en Estambul (Turquía) en 1996. Ulteriormente la Asamblea General de las Naciones Unidas confió a ONU-Hábitat la responsabilidad general de la aplicación coordinada del Programa de Hábitat¹. El Programa de Hábitat comprende dos objetivos principales, vivienda adecuada para todos y desarrollo de asentamientos humanos sostenibles en un mundo en proceso de urbanización. Esta misión volvió a confiarse en el Objetivo 7 de Desarrollo del Milenio sobre sostenibilidad del medio ambiente. La finalidad de la Meta 10 del Objetivo 7 es reducir a la mitad para el año 2015 el porcentaje de personas sin acceso sostenible al agua potable y al saneamiento básico. La Meta 11, tiene por objetivo haber mejorado significativamente para el año 2020 la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios. La misión se vio respaldada además por la Iniciativa de Ciudades sin Barrios de Tugurios de ONU-Hábitat y el Banco Mundial. El Plan de Johannesburgo para la aplicación de las decisiones de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de 2002 destacó además la importancia de la vivienda como esfera de atención prioritaria, junto con el agua y el saneamiento, la salud, la agricultura y la diversidad biológica. El documento final de la Cumbre Mundial, 2005, en el apartado m) del párrafo 56 insistió en la cuestión y concedió prioridad al mejoramiento de los barrios de tugurios y a las políticas para impedir su formación y a fomentar el apoyo a la Fundación para el Hábitat y los Asentamientos Humanos y su Fondo para el Mejoramiento de los Barrios de Tugurios.

¹ Véase la resolución A/RES/56/206 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, fortalecimiento del mandato y la condición de la Comisión de Asentamientos Humanos y de la condición, el papel y las funciones del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat), Nueva York, 26 de febrero de 2006.

II. Enfoque estratégico

Recuadro I

Visión

Urbanización sostenible mediante el Programa de Hábitat:
vivienda adecuada para todos y desarrollo de asentamientos humanos sostenibles

Declaración de la misión

Ayudar a crear, para 2013, las condiciones necesarias para la realización de esfuerzos concertados a nivel internacional y nacional para lograr una urbanización más sostenible, incluidos esfuerzos para detener el crecimiento de los barrios marginales e implantar las condiciones para reducciones ulteriores del número de habitantes de barrios marginales en todo el mundo y para su eliminación

Objetivos estratégicos

- De conformidad con su función catalítica y sobre la base de su poder de convocatoria, movilizar redes de asociados del Programa de Hábitat para aplicar una visión compartida de la urbanización sostenible;
- Elaborar y promover normas para el desarrollo urbano sostenible y armonioso, la vivienda, la mejora y la evitación de barrios marginales, así como para la reducción de la pobreza;
- Mejorar los conocimientos y comprensión a escala mundial de las cuestiones de desarrollo urbano y estrategias de desarrollo;
- Crear la capacidad de los gobiernos, las autoridades locales y otros asociados del Programa de Hábitat mediante la cooperación técnica y la capacitación;
- Elaborar mecanismos innovadores a favor de los pobres para la financiación de la vivienda y de los servicios urbanos y de la infraestructura y promover su extensión mediante agentes e inversores apropiados en desarrollo

Objetivos institucionales

- Elaborar y ajustar su estructura institucional y de recursos para garantizar un programa normativo y operacional equilibrado de acción para el desarrollo de los asentamientos humanos;
- Fomentar continuamente la capacidad de ONU-Hábitat para convocar a todas las instancias gubernamentales, de la sociedad civil y del sector privado, fortaleciendo las asociaciones para promover el desarrollo urbano sostenible;
- Pasar a ser la primera institución de referencia para la investigación, la vigilancia y la difusión de información y mejores prácticas sobre urbanización sostenible a nivel mundial;
- Ser el principal punto de referencia para la política de desarrollo urbano, ideas y estrategias en favor de los pobres;
- Ser reconocido como un “centro de excelencia” en la creación de capacidad de los gobiernos, las autoridades locales y los asociados del Programa de Hábitat mediante la cooperación técnica y la capacitación y el aprendizaje;
- Pasar a ser un catalizador en la creación de mecanismos innovadores de financiación para la vivienda asequible, la infraestructura y los servicios básicos urbanos, para que instituciones con mayores recursos a los niveles nacional y mundial, por ejemplo, instituciones internacionales de financiación los adopten a mayor escala.

A. Orígenes del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo: motivo del cambio

8. En el año 2004, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de las Naciones Unidas realizó una evaluación en profundidad de ONU-Hábitat en la que se pidió que se perfilasen los objetivos programáticos y se ampliase su base de financiación.
9. Específicamente, en la evaluación figuraba lo siguiente:

Dado su muy amplio mandato y la escala sumamente limitada de sus recursos disponibles, ONU-Hábitat debería determinar un reducido número de esferas fundamentales de sus mandatos en las que centrarse con el fin de lograr los mejores resultados dentro de las limitaciones impuestas por su programa de trabajo aprobado...
10. Seguidamente el Consejo de Administración de ONU-Hábitat apoyó las recomendaciones en su 20º período de sesiones, celebrado en mayo de 2005. Pidió a la Directora Ejecutiva que:

“se elaborase un plan estratégico e institucional de mediano plazo sexenal, que expusiese en forma clara las repercusiones para la estructura de la organización y los recursos financieros y humanos del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos en los niveles mundial, regional y nacional, teniendo en cuenta los procesos más amplios de reforma de las Naciones Unidas...”

B. Esferas de atención prioritaria

11. Para concretizar su visión corporativa y lograr sus objetivos estratégicos, ONU-Hábitat se concentrará en seis esferas de atención prioritaria que se refuerzan mutuamente en las que goza de una reconocida ventaja comparativa (véase el cuadro 1). La esfera de atención prioritaria 1 se relaciona con la función normativa y de promoción de ONU-Hábitat a escala mundial; las esferas 2 a 5 reflejan las esferas sustantivas de trabajo de la organización; la esfera 6 se relaciona con su objetivo de gestión interna para el período del plan.
12. Para cada esfera de atención prioritaria se elaborará un conjunto de objetivos e indicadores con ESMART (específicos, mensurables, alcanzables, realistas y temporales) de logros. Se acopiarán datos de referencia y se elaborarán medidas cuantitativas y cualitativas para tener la certeza de que la calidad de los resultados de las actividades se evalúa satisfactoriamente y para garantizar una clara atribución a las intervenciones de la organización. Inmediatamente después del 21º período de sesiones del Consejo de Administración, se elaborará un proceso para definir objetivos específicos que se reflejarán en el marco estratégico y en el presupuesto por programas bienal.

Cuadro 1: Esferas de atención prioritaria, objetivos e indicadores de logros para el período de duración del plan

Esfera de atención prioritaria	Objetivo	Indicadores de logros
1. Promoción, vigilancia y modalidades de asociación eficaces	Promover la urbanización sostenible mediante las investigaciones basadas en pruebas, el debate normativo, las modalidades de asociación estratégicas, las campañas mundiales, la formación, las comunicaciones y el intercambio de las mejores prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> a) Un número convenido de países, municipalidades y entidades asociadas participan en la vigilancia, presentación de informes y difusión de las tendencias principales de la urbanización, incluida la pobreza urbana y los barrios marginales b) Un creciente número de asociaciones estratégicas entre los gobiernos nacionales y locales, los parlamentarios, el sector privado y la sociedad civil, incluidas las mujeres y los grupos de jóvenes, que participan en actividades de urbanización sostenible; c) Un número convenido de países que incluyen u observan principios integrados de urbanización y cuestiones de pobreza urbana en sus respectivos planes nacionales de desarrollo, estrategias de reducción de la pobreza y marcos de las Naciones Unidas para la asistencia al desarrollo; d) Un número especificado de mejores prácticas repetidas y difundidas.
2. Promoción de la planificación, la gestión y la gobernanza urbanas participativas	Fortalecer la capacidad de los gobiernos nacionales, las autoridades locales y otros interesados directos para crear ciudades más habitables, productivas e inclusivas.	<ul style="list-style-type: none"> a) Un número convenido de países adoptan legislación y elaboran medidas para promover la descentralización fiscal y política a los niveles pertinentes de gobierno; b) Un número convenido de ciudades adopta políticas de mitigación de desastres, planificación y gestión ambientales y estrategias y de reducción del delito; c) Un número convenido de países adopta prácticas inclusivas y eficaces de planificación urbana y desarrollo local, tanto a los niveles de gobierno central como local, con perspectivas de género y de edad; d) Un número convenido de ciudades y centros urbanos elaboran estrategias integradas de desarrollo urbano incluido el uso

Esfera de atención prioritaria	Objetivo	Indicadores de logros
3. Promover recursos de tierra y vivienda favorables a los pobres	Ayudar a los gobiernos nacionales y a los asociados del Programa de Hábitat a adoptar prácticas de administración de la propiedad, gestión de la tierra y vivienda favorables a los pobres y sensibles a las cuestiones de género y edad mediante políticas favorables y marcos jurídicos y reglamentarios mejorados.	<p>del suelo.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Un número convenido de países adopta estrategias de vivienda, tierras y propiedad sensibles a las cuestiones de edad y género, así como marcos jurídicos y reglamentarios conexos mejorados; b) Un número convenido de países adopta sistemas de suministro de viviendas, tierras y propiedades favorables a los pobres, para los pobres urbanos y las poblaciones afectadas por crisis, incluidas las amenazas del cambio climático; c) Un número convenido de países elaboran y aplican modelos sostenibles de reconstrucción y socorro en materia de vivienda sensibles a las cuestiones de género en zonas después de los conflictos y de los desastres; d) Un número convenido de países pone en vigor reformas jurídicas para empoderar a la mujer mediante el derecho a la tierra y a la propiedad, incluso por herencia.
4. Infraestructura y servicios básicos ambientalmente racionales	Ampliar el acceso al agua potable limpia, al saneamiento y la gestión de desechos mejorados a las tecnologías ecológicamente racionales de ahorro de energía en el transporte y en el suministro eléctrico en zonas urbanas y periurbanas, teniendo debidamente en cuenta las ciudades secundarias pequeñas, y su suministro ininterrumpido.	<ul style="list-style-type: none"> a) Un número convenido de países y ciudades adoptan marcos mejorados de gobernanza de la infraestructura, garantizando la participación de las autoridades locales, las comunidades y los grupos vulnerables; b) Un número convenido de centros urbanos, incluidas las ciudades secundarias y pequeñas, adoptan tecnologías ambientalmente racionales y eficientes desde el punto de vista de la energía para la creación y suministro de servicios e infraestructura básica; c) Un número convenido de países demuestra el acceso ampliado y sostenible por los pobres urbanos al agua limpia adecuada, a servicios de saneamiento y de gestión de desechos mejorados; d) Un número convenido de ciudades con estrategias para reducir al mínimo los efectos del cambio climático y hacer frente a ellos.

Esfera de atención prioritaria	Objetivo	Indicadores de logros
5. Fortalecimiento de los sistemas de financiación de los asentamientos humanos	Mejorar el acceso a la financiación para la vivienda y la infraestructura, en particular, para los pobres urbanos, mediante mecanismos innovadores de financiación y la mejora de la capacidad institucional para aprovechar las contribuciones de las comunidades, de las autoridades locales, del sector privado, del gobierno y de las instituciones financieras internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> a) Un número convenido de habitantes de barrios marginales habilitados, mediante una organización eficaz, para acceder al crédito institucional para la vivienda; b) Un aumento convenido mensurable de los flujos de ayuda oficial al desarrollo asignados al desarrollo urbano y a la vivienda en favor de los pobres; c) Un número convenido de países con programas de viviendas, instituciones financieras y sistemas de apoyo utilizando capital nacional en favor de los pobres; d) Un número convenido de instituciones de financiación del sector privado, regionales, internacionales y de organizaciones de la sociedad civil invierten en el desarrollo de la infraestructura y de las viviendas favorables a los pobres en las zonas urbanas; e) Un número convenido de países hace mayores asignaciones presupuestarias nacionales para la infraestructura y la construcción de viviendas favorables a los pobres, incluidas transferencias y otras formas de apoyo a las autoridades locales para mejorar la planificación, la gobernanza y la prestación de servicios básicos.
6. Excelencia en la gestión	Mejorar la ejecución de la labor de organización mediante el fortalecimiento de la gestión basada en los resultados y la mejora de las comunicaciones, aptitudes e instalaciones para contar con mejores sistemas financieros, de recursos humanos y de gestión de los conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> a) Gestión eficaz basada en los resultados integrando las enseñanzas deducidas mediante los procesos de vigilancia y evaluación en el proceso de planificación de programas y proyectos; b) Gestión mejorada de los conocimientos y capacidad de comunicación, así como colaboración interna; c) Estrategia de movilización de recursos mejorada para obtener suficiente financiación básica predecible, lograr un equilibrio entre fondos afectados y no afectados y garantizar acuerdos de financiación en un marco

Esfera de atención prioritaria	Objetivo	Indicadores de logros
		<p>plurianual;</p> <p>d) Resultados independientes positivos de las encuestas bienales del personal;</p> <p>e) Sistemas fortalecidos de gestión financiera, de capacidad y de procedimientos incluidas medidas para aumentar aún más la transparencia y la rendición de cuentas.</p>

III. Aplicación del plan

A. Marco normativo y operacional mejorado

13. Dada la magnitud del reto y los limitados recursos disponibles, ONU-Hábitat elaborará un marco normativo y operacional mejorado que constituya un enfoque integrado para apoyar a los gobiernos y sus asociados para el desarrollo a lograr una urbanización más sostenible. Las esferas de atención prioritaria 1 a 5 descritas en el cuadro 1 *supra* constituirán la base para el ulterior desarrollo conceptual del marco mejorado.

14. El marco normativo y operacional mejorado consta de una modalidad de asociación fortalecida y una estrategia de establecimiento de redes, así como de un programa integrado de actividades a los niveles mundial, regional, nacional y local.

1. Modalidades de asociación y establecimiento de redes

15. En consonancia con la función catalítica de ONU-Hábitat, se elaborará un enfoque más sistemático de las modalidades de asociación y de establecimiento de redes. El objetivo final es aumentar considerablemente el número de asociados y redes que participen en el apoyo al programa de urbanización sostenible. Por lo tanto, el enfoque de modalidades de asociación y establecimiento de redes se incorporará al marco normativo y operacional mejorado a los niveles mundial, regional, nacional y local.

16. En particular, se fortalecerán y ampliarán las modalidades de asociación y con los órganos de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y los asociados del Programa de Hábitat en relación con la vigilancia, la presentación de informes y la promoción de cuestiones de urbanización y pobreza urbana, y en la elaboración de directrices e instrumentos para elaborar políticas y crear capacidad. Se llegará a un acuerdo con grupos de asociados del Programa de Hábitat específicos sobre los objetivos comunes y las actividades para promover la urbanización sostenible. Por ejemplo, se iniciará en el 21º período de sesiones del Consejo de Administración una nueva iniciativa sobre modalidades de asociación con el sector empresarial para la urbanización sostenible.

17. Además, respecto de cada esfera de atención prioritaria sustantiva, ONU-Hábitat fortalecerá sus relaciones de trabajo con redes importantes de profesionales. Por ejemplo, en el caso de la esfera de atención prioritaria 2, ONU-Hábitat fortalecerá sus vínculos con asociaciones de urbanistas y planificadores regionales, mientras que en el caso de la esfera de atención prioritaria 3, se están ya estableciendo estrechas relaciones con topógrafos y profesionales del sector inmobiliario bajo los auspicios de la Red Mundial de Instrumentos sobre la Tierra. Los especialistas en derecho urbano y los parlamentarios representan grupos adicionales de profesionales que se movilizarán. La campaña mundial para la urbanización sostenible, de la que se trata más adelante, proporcionará un vehículo importante para movilizar estas redes.

2. Enfoque mundial

18. Las actividades a nivel mundial se concentrarán en la vigilancia, el apoyo y la promoción del debate normativo, con el fin último de movilizar una amplia gama de apoyo para la urbanización sostenible. Entre las actividades a nivel mundial figurarán:

a) Una campaña mundial para la urbanización sostenible con el fin de iniciar la labor normativa y de promoción a los niveles mundial y regional y la elaboración de instrumentos normativos en apoyo de la aplicación del marco normativo y operacional mejorado a los niveles mundial, regional, nacional y local;

- b) Negociaciones con instituciones financieras internacionales para fortalecer sus estrategias a nivel mundial y nacional, mediante la incorporación del programa de urbanización sostenible;
- c) Establecimiento de un sistema de vigilancia de las tareas realizadas en el marco del Programa de Hábitat que permita a todos los asociados del mismo informar de manera más coordinada sobre los progresos realizados en la ejecución del Programa de Hábitat;
- d) Fortalecimiento de las relaciones con la sociedad civil y otros asociados compartiendo experiencias y mejores prácticas en reuniones mundiales tales como el Foro Urbano Mundial

3. Enfoque regional

19. El enfoque regional constará de actividades normativas, de fomento y de gestión de los conocimientos. En reuniones ministeriales a nivel regional se promoverá el debate normativo sobre cuestiones fundamentales tales como la descentralización y otras cuestiones específicas a nivel regional y subregional². ONU-Hábitat recabará la participación de bancos de desarrollo regional y comisiones económicas regionales para fomentar la sensibilización sobre el reto que plantean los barrios marginales y para promover una urbanización más sostenible. En el enfoque regional se destacará también el intercambio de ejemplos de buenas prácticas y de enseñanzas deducidas a los niveles regional y subregional. Los informes “Estado de las Ciudades” regionales preparados con asociados podrían ser un instrumento importante de información y promoción como suplemento del informe sobre el Estado de las Ciudades del Mundo de ONU-Hábitat.

4. Enfoque a nivel de país

20. En la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda y en el proceso de reforma de las Naciones Unidas se determinó que la necesidad de contar con un apoyo más eficaz a los países constituye una prioridad.

21. En respuesta, el marco normativo y operacional mejorado permitirá a los países analizar sus respectivas situaciones y tendencias en materia de urbanización; evaluar la idoneidad de sus marcos normativos, jurídicos e institucionales; y determinar iniciativas prioritarias para lograr una urbanización más sostenible. El objetivo primordial es que las cuestiones urbanas se reflejen en las estrategias nacionales de desarrollo, en las estrategias de reducción de la pobreza y en los marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo.

22. El marco normativo y operacional mejorado responderá a las prioridades de los países en diferentes contextos del desarrollo y de la urbanización, en países tales como aquéllos en los que el proceso de urbanización se ha estabilizado, en los que el proceso es más rápido y caótico, y asimismo en países que han sufrido un retroceso debido a desastres naturales o conflictos.

23. El marco normativo y operacional mejorado se aplicará gradualmente basándose en la demanda de los países, criterios inequívocos de participación y evaluaciones periódicas. Se ejecutará de manera gradual con el nivel de ejecución determinado por la capacidad de ONU-Hábitat y/o sus asociados para responder:

a) Donde ONU-Hábitat no esté presente (no existe un administrador del Programa de Hábitat ni una oficina de proyectos establecida), ONU-Hábitat coordinará con el ministerio que corresponda para poner a disposición sus materiales de información, documentos e instrumentos normativos. De conformidad con el proceso de reforma de las Naciones Unidas, ONU-Hábitat pondrá también a disposición de los equipos de las Naciones Unidas en los países y otros asociados locales, material de información sobre problemas urbanos y aumento de la concienciación. Se prestará apoyo a los asociados del Programa de Hábitat interesados en dar mayor relieve a las cuestiones urbanas. Cuando proceda, se volverán a constituir comités nacionales de Hábitat que se establecieron inicialmente para la segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos (Hábitat II), celebrada en Estambul (Turquía), en 1996. ONU-Hábitat vigilará los progresos realizados por los países y facilitará la difusión de las enseñanzas deducidas y de las buenas prácticas;

b) Donde ONU-Hábitat haya establecido un administrador del Programa de Hábitat se le prestará apoyo para trabajar con los ministerios pertinentes y otros asociados del Programa de Hábitat con el fin de incorporar las cuestiones urbanas a los planes de desarrollo y las estrategias de reducción de la pobreza nacionales. Será necesaria una sólida estrategia de fomento, información y comunicaciones para aumentar la concienciación y movilizar la voluntad política;

² Estas reuniones son la Conferencia Ministerial Africana sobre Vivienda y Desarrollo Urbano, la Conferencia Ministerial de Asia y el Pacífico sobre Vivienda y Asentamientos Humanos y la Asamblea General de Ministros y Autoridades Máximas del sector de la Vivienda y el Urbanismo de los Países de América Latina y el Caribe.

c) En los países en que ONU-Hábitat tenga una arraigada presencia y se tengan debidamente en cuenta las cuestiones urbanas, el objetivo será movilizar a los asociados del Programa de Hábitat para elaborar un amplio programa de reformas sistemáticas que produzca resultados positivos de envergadura;

d) Finalmente, en aquellas situaciones en que se pida a ONU-Hábitat que ayude a los gobiernos a responder a desastres naturales o conflictos, el marco normativo y operacional mejorado se iniciará mediante el enfoque sostenible del socorro y la recuperación.

5. Enfoque a nivel local

24. ONU-Hábitat tiene una ventaja comparativa dentro del Sistema de las Naciones Unidas para trabajar con las autoridades locales. El organismo desempeñó una función fundamental en la constitución de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, que es un asociado principal a los niveles mundial y regional. Cuando proceda, ONU-Hábitat proporcionará apoyo en materia de asesoramiento técnico y creación de capacidad para la reforma normativa e institucional en las esferas de atención prioritaria. Dicho apoyo puede prestarse mediante los asociados locales, centros de excelencia o directamente por ONU-Hábitat. Una función conexas para ONU-Hábitat será facilitar estrechas relaciones de trabajo entre los asociados del Programa de Hábitat, especialmente, las comunidades, la sociedad civil, el sector privado, las autoridades locales y los gobiernos centrales, para ayudar a concertar los esfuerzos encaminados a lograr metas sostenibles relacionadas con la urbanización.

B. Reforma institucional

25. Será fundamental para el éxito general del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo el ajuste de la institución para apoyar su aplicación. Los componentes institucionales fundamentales del Plan que se diseñaron para promover la excelencia en la gestión son los siguientes:

1. Integración y armonización con el programa más amplio de reforma de las Naciones Unidas

26. La reforma institucional estará orientada por el compromiso de ONU-Hábitat de centrarse en el logro de productos y resultados de envergadura, de conformidad con la Declaración de París y los resultados del debate sobre la reforma de las Naciones Unidas. Además, ONU-Hábitat armonizará sus operaciones con las mejores prácticas deducidas dentro del Sistema de las Naciones Unidas en esferas tales como la presentación de informes, la auditoría, la vigilancia y la evaluación.

2. Ajustes institucionales

27. Desde el comienzo del proceso de reforma de ONU-Hábitat en 1998 y su transformación en un Programa por la Asamblea General en 2002, el Consejo de Administración ha reestructurado el organismo en cuatro subprogramas funcionales que abordarán las seis esferas de atención prioritaria del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. Se procederá a realizar otros ajustes en materia de organización para contar con una mayor coherencia en los esfuerzos de ajuste de las actividades que contribuyan al logro de las seis esferas de atención prioritarias.

a) Sede

28. La sede de ONU-Hábitat en Nairobi desempeñará una función directiva esencial en el impulso de la reforma institucional y en la incorporación de dicha reforma a las operaciones a los niveles regional y nacional.

29. La organización de subdivisiones, secciones y dependencias en cada una de las cuatro divisiones de ONU-Hábitat se examinará también y se ajustará, en caso necesario, con el fin de aplicar con eficacia el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo.

b) Nivel regional: prestación de apoyo a nivel regional y de los países

30. Incumbe a las oficinas regionales la responsabilidad principal de coordinar el apoyo de ONU-Hábitat al nivel de país y de facilitar la ejecución de los elementos regionales del marco normativo y operacional mejorado.

31. Además, ONU-Hábitat mantiene una red de oficinas de información y enlace que desempeñarán una función esencial en materia de información y fomento de la urbanización sostenible. Las funciones de estas oficinas deberían fortalecerse para garantizar un flujo de información en ambas direcciones, para dar relieve a nivel mundial a las cuestiones de carácter regional y local y difundir los últimos instrumentos, metodologías y enfoques elaborados en el plano mundial y por los asociados a nivel local. ONU-Hábitat examinará más a fondo su presencia regional antes del 22º período de sesiones del Consejo de Administración, en consulta con el Comité de Representantes Permanentes.

c) Nivel de los países: administradores del Programa de Hábitat

32. Una evaluación independiente de la instauración de administradores del Programa de Hábitat, que comenzó hace tres años, concluyó que había tenido mucho éxito en la promoción del programa mundial y normativo de ONU-Hábitat, en la integración de las cuestiones urbanas en las políticas nacionales de desarrollo, en los marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo y en las estrategias de reducción de la pobreza y en el apoyo a las actividades operacionales a nivel de país. Ahora bien, el informe señaló la necesidad de que existiese un equilibrio geográfico y recursos adecuados. Para fortalecer las operaciones a nivel de los países, ONU-Hábitat:

a) Se cerciorará de que todos los administradores del Programa de Hábitat tienen un profundo conocimiento de las cuestiones de urbanización sostenible y la capacidad requerida para apoyar a los gobiernos y a otros asociados a nivel local, y de que dispondrán del apoyo financiero necesario para llevar a cabo su labor;

b) Integrará a los administradores del Programa de Hábitat en los equipos de las Naciones Unidas en los países para asegurar la incorporación de las cuestiones de la urbanización sostenible en la labor de los equipos. Los administradores del Programa de Hábitat actuarán como catalizadores a nivel de país en la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, especialmente en países específicos.

3. Estructuras de gobernanza

33. Las estructuras de gobernanza de ONU-Hábitat están establecidas en la resolución 56/206 de la Asamblea General, de 21 de diciembre de 2001.

34. Para proporcionar orientación normativa a ONU-Hábitat, el Comité de Representantes Permanentes mantendrá un diálogo continuo e intenso sobre cuestiones normativas y cuestiones incipientes. La secretaria organizará sesiones periódicas de información, en particular, sobre las actividades a nivel de los países. La secretaria facilitará la comunicación ordinaria entre el Comité y los asociados del Programa de Hábitat.

4. Gestión basada en los resultados

35. El Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo introducirá mejoras importantes en los sistemas e instrumentos de gestión para promover en mayor medida la gestión basada en los resultados. Con arreglo a la reforma de las Naciones Unidas a nivel de todo el Sistema y de las actividades de armonización, entre las mejoras figurarán el fortalecimiento de los sistemas de auditoría, de presentación de informes, de vigilancia y de evaluación. Las mejoras en la compaginación y cohesión de los programas proporcionarán vínculos y sinergias entre las actividades a nivel mundial y de los países y contribuirán a mejorar la eficiencia, la eficacia y a reducir los costos de transacción. Una esfera fundamental de innovación será un sistema integrado de planificación de los programas, vigilancia, presentación de informes y evaluación para captar los conocimientos y las enseñanzas deducidos de la experiencia colectiva de los asociados del Programa de Hábitat y de otras organizaciones de las Naciones Unidas.

36. La gestión de los conocimientos y la recopilación de información y su difusión se han determinado como factores fundamentales que contribuyen a crear una organización que capta los conocimientos y para fortalecer la cohesión y la efectividad. Para lograr esto deben fortalecerse varias funciones y compaginarse para tener la certeza de que las enseñanzas deducidas sobre el terreno por ONU-Hábitat o por los asociados, se vinculan más sistemáticamente en un ciclo de aprendizaje que incluye la evaluación, la presentación de informes sobre las enseñanzas deducidas, el debate normativo sobre implicaciones de política, el fomento en apoyo de nuevos enfoques normativos y operacionales y la producción y difusión de nuevos materiales e instrumentos de información para mejorar los resultados. Para conseguir este resultado fundamental será necesario contar con especialistas externos específicos en gestión de conocimientos.

5. Gestión de recursos humanos

37. La mejor definición de los objetivos y de las metas estructurales del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo y la introducción de la gestión basada en los resultados requerirán cambios progresivos en la gestión de los recursos humanos con el fin de lograr la excelencia en la materia. Se realizarán sustanciales esfuerzos en el desarrollo de recursos humanos, incluidas las medidas concretas siguientes:

a) Evaluación de los puestos a nivel de toda la organización y de las necesidades en materia de recursos humanos como base para fortalecer y desarrollar las aptitudes necesarias para la plena ejecución del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo; se ha realizado una evaluación inicial que se refleja en la plantilla de personal propuesta (véase el cuadro 3 *infra*);

- b) Un examen de las aptitudes existentes dentro de ONU-Hábitat y la reasignación del personal, en caso necesario, de conformidad con la política a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas de movilidad del personal;
- c) Capacitación en el servicio de personal de contratación local e internacional para reorientar sus aptitudes hacia las esferas de atención prioritarias y los resultados del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo;
- d) Compaginación de la contratación con las esferas de atención prioritaria y de resultados del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, así como examen de posibles opciones de cese voluntario con indemnización del personal como parte de este proceso y con arreglo a la política a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas.

C. Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos: cuenta del Fondo Rotativo

38. El origen de ONU-Hábitat se encuentra en dos organismos principales. La reclasificación de la antigua Comisión de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos y su secretaría, el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, establecido en 1978; y la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos establecida como resultado de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano de 1972.

39. La Fundación ejerce sus funciones de financiación por medio de:

- a) El Fondo General (o cuenta para fines generales) recibe contribuciones voluntarias no afectadas de los Estados miembros y otros donantes para financiar las actividades básicas de promoción y desarrollo de políticas del programa de trabajo de ONU-Hábitat;

- b) El Fondo para Fines Especiales (o cuenta para fines especiales) recibe contribuciones voluntarias afectadas para fines o proyectos específicos tales como el Fondo para la Mejora de los Barrios de Tugurios y el Fondo Fiduciario para el Agua y el Saneamiento y otros fondos fiduciarios y programas.

40. Al elevar la condición del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos a la categoría de programa, la Asamblea General en su resolución 56/206 reconfirmó el papel de la Fundación de proporcionar capital generador y prestar la asistencia técnica necesaria para permitir la movilización eficaz de recursos nacionales para la vivienda y el desarrollo de la infraestructura favorables para los pobres. Por consiguiente, en agosto de 2006, el Secretario General promulgó nuevos reglamentos y reglamentaciones para permitir operaciones de financiación reembolsables. Los nuevos reglamentos invalidan los anteriores de la Fundación y autorizan al Director Ejecutivo de ONU-Hábitat a crear un nuevo fondo de financiación para la Fundación la cuenta de préstamo (o cuenta del fondo rotativo) para financiar operaciones a los niveles local o municipal (véase la figura 1 *infra*)³. El reglamento requiere además que el Consejo de Administración proporcione orientación normativa al Director Ejecutivo para el establecimiento de los procedimientos y directrices operacionales de la cuenta de préstamo.

41. Con la institucionalización de la cuenta del Fondo Rotativo se trata de subsanar las deficiencias en la estructura internacional de financiación de viviendas asequibles y la infraestructura urbana y servicios conexos para los pobres. Esto podría lograrse trabajando con cooperativas, asociaciones de ahorros, instituciones de microfinanciación y proveedores de servicios locales con el fin de aumentar los esfuerzos encaminados a mejorar la vivienda, el agua y el saneamiento.

42. Una cuenta de Fondo Rotativo tiene el potencial de beneficiar a más personas y aumentará los medios de ONU-Hábitat para ejecutar el Programa de Hábitat y otras actividades que se le han confiado más eficazmente. Para su ejecución se aplicará un enfoque de precaución gradual, con las siguientes fases:

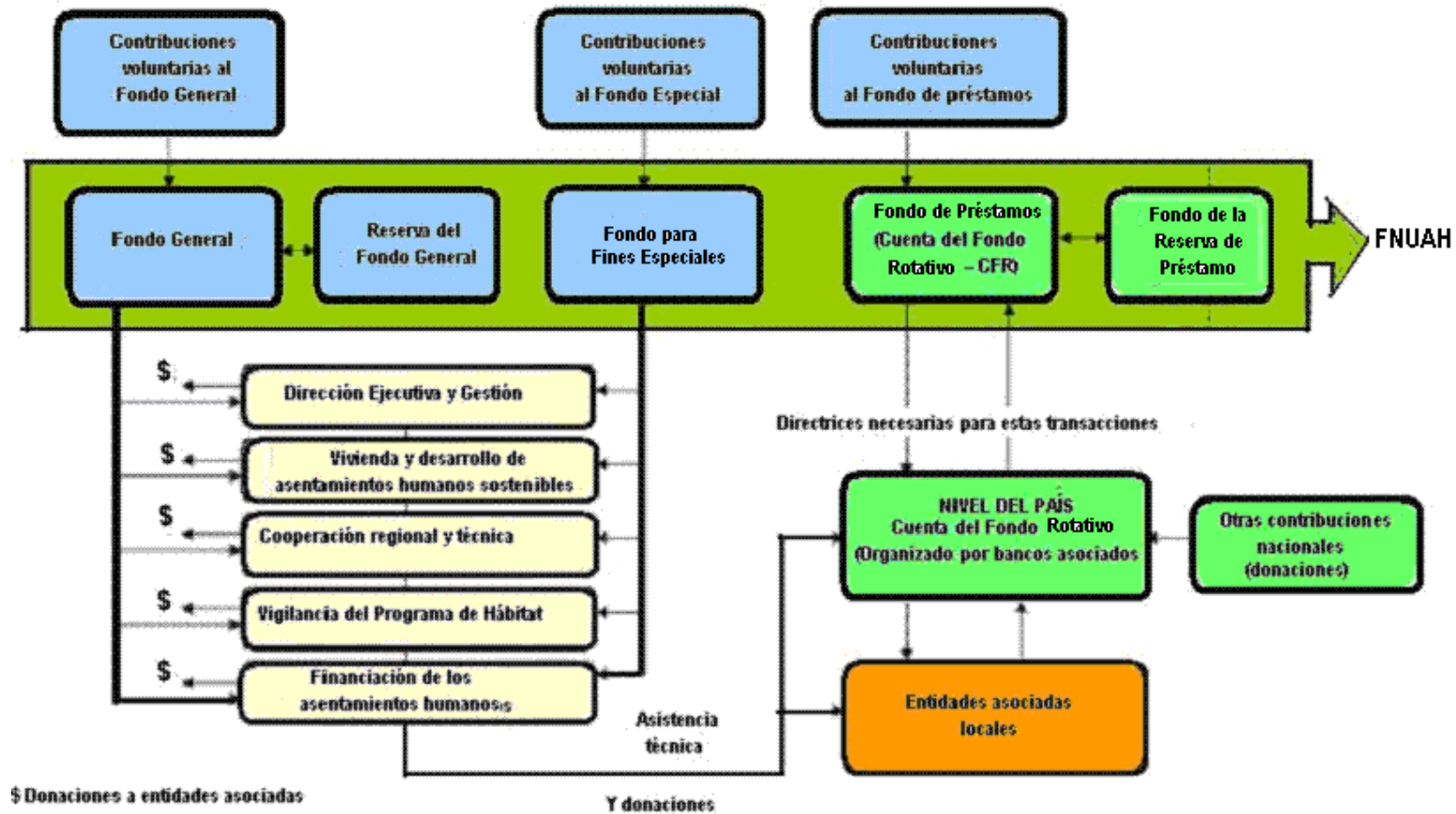
- a) ONU-Hábitat presentará al Consejo de Administración en su 21º período de sesiones, un proyecto de procedimientos y directrices operacionales de la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos para su orientación normativa;

³ Boletín del Secretario General de 1º de agosto de 2006, Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (serie 100): Anexo especial para la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos (serie 300) del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (serie 100), (ST/SGB.2006/8), Nueva York, Naciones Unidas.

- b) De conformidad con las decisiones del Consejo de Administración, ONU-Hábitat iniciará programas experimentales de la cuenta de Fondo Rotativo a nivel de país, empleando los marcos del Fondo para la Mejora de los Barrios de Tugurios y del Fondo Fiduciario para el Agua y el Saneamiento, según proceda;
- c) Basándose en estudios recientemente finalizados sobre el tema y en los datos existentes, ONU-Hábitat, en consulta con instituciones financieras internacionales y otros agentes externos pertinentes, realizará una nueva evaluación de la índole y el alcance de las deficiencias actualmente existentes en las estructuras internacionales para la financiación de viviendas asequibles e infraestructura urbana conexas;
- d) ONU-Hábitat definirá su ventaja comparativa, y el lugar que corresponderá a la cuenta del Fondo Rotativo, teniendo en cuenta riesgos, beneficios y complementariedades con otras organizaciones, en particular, la función de las instituciones financieras internacionales y la asociación con las mismas;
- e) Los resultados de la reevaluación y de los programas experimentales de la cuenta de Fondo Rotativo se presentarán al Consejo de Administración en su 22º período de sesiones para que lo examine nuevamente y formule orientaciones.

Figura 1. Diagrama de operaciones financieras de la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos

Fase 1: 2007-2009 y 2009-2011 y cómo la CFR funcionaría en el período inicial



IV. Implicaciones relativas a los recursos

A. Recursos adicionales

43. La consignación propuesta de los recursos financieros adicionales necesarios para iniciar la ejecución del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo para el bienio 2008-2009 asciende a 15 millones de dólares EE.UU., según figura en el cuadro 2 *infra*. Ulteriormente se prevé un aumento presupuestario del 15% para el bienio 2010-2011 y del 20% para el bienio 2012-2013. Las consignaciones revisadas para los dos bienios ascienden a 300.189,4 dólares EE.UU. y 360.227,3 dólares EE.UU., respectivamente. En el cuadro 3 figuran los recursos humanos adicionales requeridos.

Cuadro 2: Recursos estimados por subprograma (en miles de dólares de los Estados Unidos)

Subprograma	Consignación propuesta para 2008-2009 (HSP/GC/21/4)	Recursos adicionales para la ejecución del PEIMP	Consignación revisada para 2008-2009 (HSP/GC/21/4/Add.2)
		Cantidad	
Órganos rectores	32,3	-	32,3
Vivienda y desarrollo de asentamientos humanos sostenibles	40.301,9	1.812,7	42.114,6
Vigilancia del Programa de Hábitat	25.425,8	1.812,7	27.238,5
Cooperación regional y técnica	130.102,7	5.733,9	135.836,6
Financiación de los asentamientos humanos	22.603,1	1.812,7	24.415,8
Apoyo al programa	10.712,0	882,2	11.594,2
Gestión y administración	16.856,5	2.945,8	19.802,3
Total	246.034,3	15.000,0	261.034,3

Cuadro 3: Distribución de puestos propuesta

	Cuadro orgánico y categorías superiores									L-L	Otros	Total general
	SGA	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
Consignación propuesta para 2008-2009 (HSP/GC/21/4)												
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	1	-	1	4	8	17	13	5	49	23	2	74
Fundación: fines generales	-	1	3	6	11	12	18	4	55	40	3	98
Fundación: fines especiales	-	-	-	1	2	2	5	2	12	19	-	31
Cooperación científica y técnica	-	-	-	3	12	5	2	14	36	15	1	52
Total 2004-2005	1	1	4	14	33	36	38	25	152	97	6	255
Efectos del PEIMP (Disminución) /aumento												
Fundación: fines generales	-	-	-	1	2	12	3	-	18	6	-	24
Fundación: fines especiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cambios netos	-	-	-	1	2	12	3	-	18	6	-	24
Consignación revisada para 2008-2009 (HSP/GC/21/4/Add.2)												
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	1	-	1	4	8	17	13	5	49	23	2	74
Fundación: fines generales	-	1	3	7	13	24	21	4	73	46	3	122

Fundación: fines especiales	-	-	-	1	2	2	5	2	12	19	-	31
Cooperación científica y técnica	-	-	-	3	12	5	2	14	36	15	1	52
Total 2006-2007	1	1	4	15	35	48	41	25	170	103	6	279

44. En la columna 2 titulada “Consignación propuesta para 2008-2009” del cuadro 2 anterior, figura la consignación propuesta de recursos para las divisiones básicas de ONU-Hábitat para el bienio 2008-2009. En la columna 3, titulada “Recursos adicionales para la ejecución del PEIMP” figuran los recursos adicionales necesarios inicialmente para fortalecer las divisiones sustantivas con el fin de desarrollar la gama completa de actividades previstas en el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. El mayor porcentaje de los recursos adicionales (38%) se destinará a actividades de cooperación regional y técnica de conformidad con el marco normativo y operacional mejorado. Siguen en importancia el fortalecimiento de los sistemas de gestión y administración, incluida una capacidad de supervisión interna mejorada con el 20% de la consignación de 15 millones de dólares EE.UU.

45. En lo que respecta a los recursos humanos, la capacidad adicional requerida para ejecutar el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo en el bienio 2008-2009 es un total de 18 funcionarios del Cuadro Orgánico y seis del Cuadro de Servicios Generales, según figura en el anterior cuadro 3. La financiación de esos puestos se realizará a cargo de los recursos adicionales de 15 millones de dólares EE.UU. propuestos para el bienio 2008-2009. La aprobación de estos puestos es responsabilidad que incumbe al Consejo de Administración.

B. Hipótesis de financiación

46. En la hipótesis de financiación prevista de 15 millones de dólares EE.UU., los recursos se utilizarán principalmente para fortalecer y establecer la gestión basada en los resultados; para iniciar la aplicación del marco normativo y operacional mejorado, incluidos países experimentales seleccionados de la Iniciativa “Unidos en la Acción”; y para aplicar una estrategia amplia e innovadora de comunicación y movilización de recursos.

47. Aunque en el anexo I del presente informe se analizan diferentes hipótesis de financiación (cero, 5 millones de dólares EE.UU. y 10 millones de dólares EE.UU.), 15 millones de dólares EE.UU. se consideran como el nivel mínimo de financiación previsto para poder ejecutar con eficacia el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. Durante la ejecución del Plan podrían considerarse recursos que permitiesen una ejecución más cabal del mismo. Dada la naturaleza indicativa de los presupuestos de ONU-Hábitat que se basan en previsiones de ingresos que podrían materializarse o no, tal vez fuese más sin embargo, centrarse en la hipótesis mínima. El Consejo de Administración podría revisar esa hipótesis de financiación al alza y en sus ulteriores períodos de sesiones en el caso de que se contase con más recursos. Hipótesis inferiores de financiación es poco probable que permitan la ejecución de otros elementos del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo distintos de los previstos en el programa de trabajo y presupuesto existentes.

C. Estrategia de movilización de recursos y comunicación

48. En su 20º período de sesiones, el Consejo de Administración pidió a ONU-Hábitat que preparase una estrategia amplia de movilización de recursos (véase el anexo II del presente informe en el que figura una versión detallada de la estrategia de movilización de recursos)⁴. Los elementos fundamentales de la estrategia tienen por finalidad mantener y ampliar la base de donantes de ONU-Hábitat, corregir el desequilibrio entre contribuciones afectadas y no afectadas, y explorar fuentes no convencionales de financiación, incluidas las fundaciones y el sector privado.

49. Con el fin de ejecutar con éxito el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, especialmente en su fase inicial, se considera esencial consolidar la base de donantes para contar con financiación básica predecible y suficiente. Esto ayudará a ONU-Hábitat a lograr excelencia en la gestión, a perfilar los componentes estratégicos e institucionales del Plan y a adherirse a su programa de trabajo.

⁴ Informe del Consejo de Administración del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos: 20º período de sesiones (4 a 8 de abril de 2005) (A/60/8), resolución 20/19: Programa de trabajo y presupuesto del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos para el bienio 2006-2007, Naciones Unidas, Nueva York, 2005.

50. Entre los enfoques más importantes para ampliar la base de donantes figuran:
- a) Utilizar el marco normativo mejorado en apoyo de los planes nacionales de desarrollo y de las estrategias de reducción de la pobreza;
 - b) Establecer asociaciones con instituciones financieras internacionales adecuadas y bancos de desarrollo regional;
 - c) Tender a una escala indicativa de contribuciones voluntarias (véase HSP/GC/21/5/Add.2);
 - d) Movilizar fuentes de financiación no convencionales, incluidas peticiones generales, y trabajar con organizaciones del sector privado que están comprometidas con una responsabilidad social e interesadas en invertir directamente en viviendas e infraestructura urbana favorables a los pobres.
51. Mientras que en los últimos cinco años se ha producido un tremendo aumento en la atención de los medios de comunicación a ONU-Hábitat y sus actividades, una característica básica del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo es una estrategia de comunicación para mejorar los contactos con:
- a) Un público más amplio, tanto a nivel nacional como internacional;
 - b) Los gobiernos y los donantes;
 - c) Los asociados del Programa de Hábitat y las organizaciones de las Naciones Unidas;
 - d) Internamente, dentro de ONU-Hábitat.
52. Estas actividades se centrarán en el valor añadido de las metodologías de trabajo de ONU-Hábitat y el enfoque basado en las pruebas de la urbanización sostenible.

V. Aplicación y examen

A. Próximas medidas

53. Una vez que el Consejo de Administración refrende el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo y apruebe el programa de trabajo y el presupuesto para el bienio 2008-2009, el documento del marco estratégico se revisará para incorporar el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo y se presentará al Comité sobre el Programa y la Coordinación para su examen y refrendo en Nueva York, en junio de 2007. Ulteriormente, el marco estratégico se presentará a la Asamblea General para su examen y posible aprobación en septiembre de 2007.

B. Prioridades

54. Se iniciarán actividades en varias esferas importantes. Se establecerán prioridades con respecto a estas actividades y se ejecutarán según puede verse en la siguiente figura 2. Una de las primeras prioridades será que el Consejo de Administración llegue a un acuerdo sobre un proceso para establecer objetivos vinculados a los niveles de recursos disponibles en apoyo de la ejecución del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. Se propone que este proceso incluya a todos los asociados del Programa de Hábitat y que debería culminar en la iniciación de una asociación a nivel mundial para la urbanización sostenible en el cuarto Foro Urbano Mundial que se celebrará en Nanjing (República Popular China), en 2008. Otra de las primeras prioridades será la aplicación de los ajustes institucionales contenidos en el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. Se concederá gran prioridad a mejorar las esferas de atención prioritaria y los indicadores en consulta con el Comité de Representantes Permanentes y con los asociados del Programa de Hábitat.

C. Proceso de examen

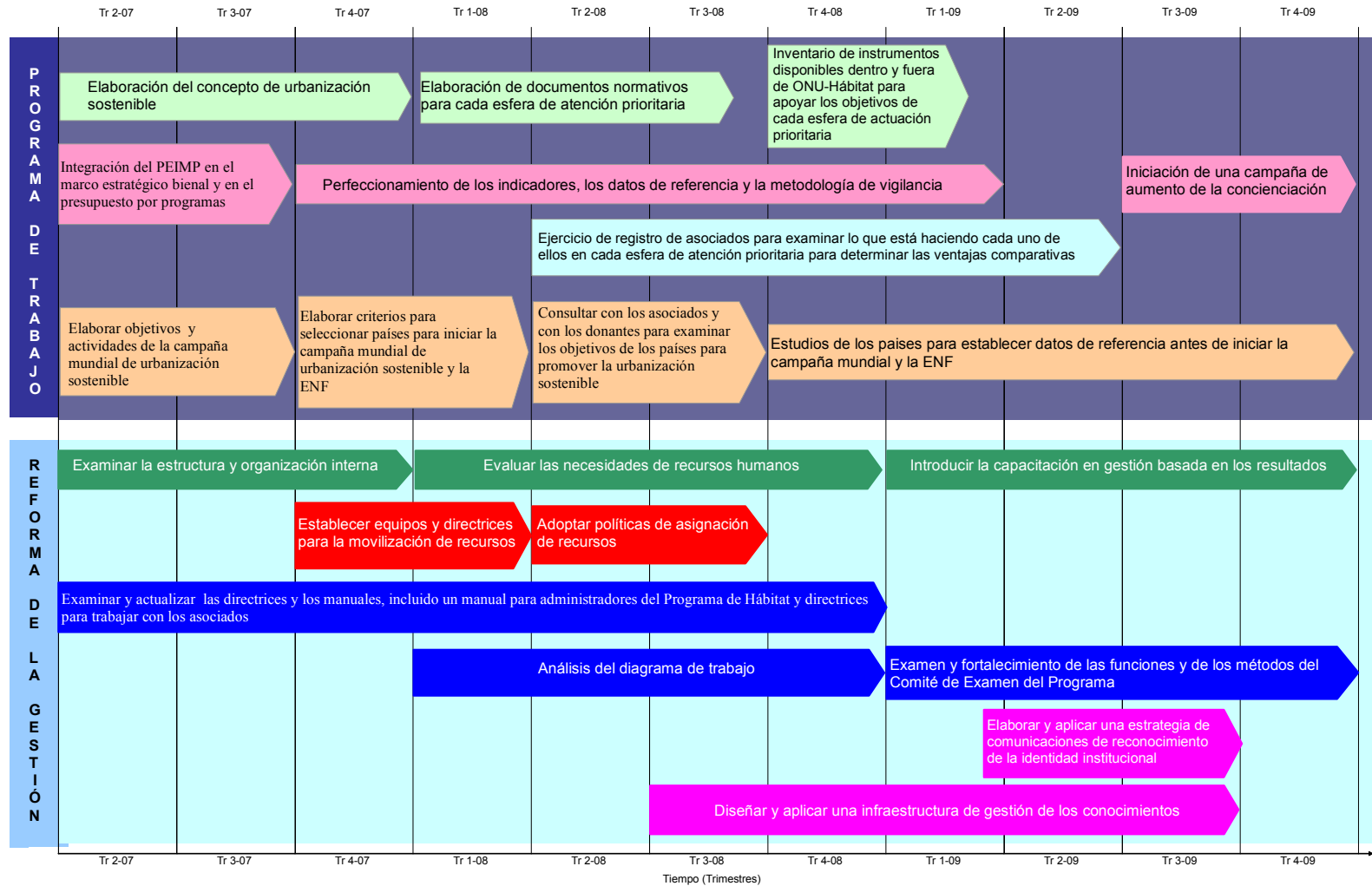
55. Se establecerá un proceso de examen por homólogos en estrecha colaboración con el Comité de Representantes Permanentes. Formará parte del proceso de examen por homólogos una sección representativa de asociados del Programa de Hábitat, incluidas otras organizaciones de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales y nacionales.

VI. Conclusión

56. La finalidad del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo es fortalecer el papel de ONU-Hábitat como un catalizador dinámico del desarrollo urbano sostenible. La mejor definición de los objetivos del Plan, su marco normativo y operacional mejorado para compaginar las actividades y las operaciones a nivel mundial y de país, y su compromiso con las asociaciones y la creación de capacidad en inversiones previas, son todos ellos elementos que constituyen la base de una visión y de un compromiso para ayudar a gestionar los aspectos caóticos de la rápida urbanización y conseguir ciudades sin barrios marginales, según se prevé en la Declaración del Milenio.

57. El Plan es solamente un primer paso hacia el objetivo general de la urbanización sostenible y una contribución social, económica y ambiental a la paz, a la estabilidad y al desarrollo sostenible. Es una primera medida importante con la que están contando más de mil millones de nuestros ciudadanos. La adopción tardía de medidas o el fallo no son opciones aceptables.

Figura 2. Cronograma de ejecución del PEIMP de ONU-Hábitat: mayo de 2007 a diciembre de 2009



Anexo I

Corrección de la deficiencia inmediata de financiación para 2008-2009: cuatro situaciones hipotéticas

El presente anexo debería leerse juntamente con el informe de la Directora Ejecutiva sobre un marco basado en los resultados (HSP/GC/21/5).

La deficiencia en financiación para el programa de trabajo y presupuesto correspondientes a 2008-2009 es de 15 millones de dólares EE.UU., de los cuales se necesitan 5 millones de dólares para poner en marcha la gestión basada en los resultados y la reforma de la gestión y 10 millones de dólares EE.UU. son necesarios para comenzar la aplicación del marco normativo y operacional mejorado en los ocho países experimentales que se han seleccionado para la primera fase de la aplicación de la coherencia a nivel de todo el sistemas de las Naciones Unidas a nivel de país.

Las cuatro situaciones hipotéticas que se presentan seguidamente corresponden a cuatro niveles diferentes de financiación. Las cuatro situaciones hipotéticas son:

- a) Cambio de presupuesto cero;
- b) Contribución de 5 millones de dólares EE.UU.;
- c) Un aumento de la financiación general de 10 millones de dólares EE.UU.;
- d) Financiación plena de 15 millones de dólares EE.UU.

Las repercusiones de cada una de estas cuatro situaciones hipotéticas se analizan desde el punto de vista de la capacidad orgánica, la gestión basada en los resultados, y el alcance y cobertura del marco normativo y operacional mejorado.

Situación hipotética A – presupuesto de base cero

La situación hipotética A no representa cambio alguno en las actuales bases financieras o de recursos humanos de ONU-Hábitat. Esta opción de base cero corre el riesgo de afectar negativamente a la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. Es improbable que la situación actual, en la que el 80% del programa de trabajo y presupuesto es para fines especiales y el 80% aproximadamente de los recursos con fines generales se destinan a salarios del personal de lugar a cambios sostenibles en la compaginación y cohesión programáticas. Esta opción presenta limitaciones similares a las que el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (CNUAH-Hábitat) afrontó en el seguimiento del ejercicio de revitalización de 1998. Si bien se realizaron cambios en la estructura orgánica y el mandato, incluida una mayor concentración en su función normativa, la falta de recursos financieros y conocimientos especializados para corregir deficiencias en materia de recursos humanos y apoyar la reconversión dio por resultado la incapacidad para abordar la asignación de prioridades, la comparación y la cohesión programáticas.

Situación hipotética B – 5 millones de dólares EE.UU.

La situación hipotética B consta de una contribución no afectada o poco afectada para mejoras de la gestión y movilización de recursos ascendente a 5 millones de dólares EE.UU. para el bienio 2008-2009. Además de los cambios previstos en la situación hipotética A, esta situación hipotética incluye un esfuerzo parcial para aplicar el marco normativo y operacional mejorado en ocho países experimentales de las Naciones Unidas, la aplicación parcial de la gestión basada en los resultados, de la presentación de informes y de la vigilancia y de la estrategia de movilización de recursos. La situación hipotética B posibilitaría a ONU-Hábitat iniciar la aplicación de algunos de los elementos del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo a título experimental. Permite la aplicación simultánea, si bien parcial, de las tres esferas fundamentales de gestión basada en los resultados, movilización de recursos y marco normativo y operacional mejorado. Un riesgo importante inherente a la situación hipotética B será si los cambios en los métodos de trabajo, los enfoques y los sistemas pueden ser duraderos y se puede prestar apoyo a sus países de forma constante con recursos financieros únicamente, y sin ninguna adición en la capacidad del personal necesaria para elaborar instrumentos normativos y, en particular, en las esferas de atención prioritaria. Si bien se pueden esperar mejoras visibles y tangibles en términos de eficiencia y eficacia, el grueso de la organización seguirá funcionando de la manera habitual.

Situación hipotética C – 10 millones de dólares EE.UU.

La tercera situación hipotética supone una financiación adicional ascendiente a 10 millones de dólares EE.UU. en forma de financiación no afectada o poco afectada. Esta situación hipotética se basa en las dos situaciones hipotéticas anteriores, y aborda la cuestión fundamental de la capacidad de personal y el trabajo con entidades asociadas. La situación hipotética C proporciona a ONU-Hábitat el capital generador y los recursos humanos necesarios para aplicar el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo en toda la organización. La situación hipotética ayuda a superar el obstáculo fundamental de la compaginación y cohesión mediante el fortalecimiento de la capacidad a los niveles regional y de sede, y proporciona los medios para llevar a cabo un seguimiento eficaz a nivel de país y construir la infraestructura de conocimientos necesaria para transformarse en una organización de aprendizaje. Entre los beneficios derivados de esta inversión figuran mejoras sustanciales en los resultados y la repercusión y la reducción de los costos de transacción.

Situación hipotética D – financiación plena de 15 millones de dólares EE.UU.

La cuarta situación hipotética que supone una financiación íntegra del orden de 15 millones de dólares EE.UU., posibilitará a ONU-Hábitat iniciar la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo en su totalidad. La situación hipotética D corresponde, en términos de gestión, al enfoque “big bang” que supone una transformación profunda de una organización en lo que se refiere a su instrumental, métodos de trabajo, tecnología de información y comunicaciones, recursos humanos, reconocimiento de la identidad institucional e interés para el público.

Entre las principales diferencias entre esta situación hipotética y las anteriores figuran:

a) Permitirá la aplicación plena del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo, incluida una estrategia integral y sumamente innovadora de movilización de recursos, comunicaciones, reconocimiento de la identidad institucional e interés para el público que proporcionaría a ONU-Hábitat una fuente de ingresos alternativa. Además de contribuir a superar el reto de la dependencia respecto de los donantes, esta estrategia obraría un profundo cambio cultural desde el punto de vista de la orientación hacia el cliente, la rendición de cuentas y la transparencia;

b) Colocaría a ONU-Hábitat en la vanguardia de la reforma a nivel de todo el Sistema de las Naciones Unidas y constituiría un modelo para otros organismos, programas y fondos de las Naciones Unidas digno de repetirse.

Por estas razones, la situación hipotética D se considera que es la situación hipotética de financiación mínima para iniciar seriamente la aplicación del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. En el siguiente cuadro 1 se describen los niveles de logros que serían de esperar de cada nivel de financiación.

Cuadro 1: Resumen de las situaciones hipotéticas y logros potenciales

	Situación hipotética D (15 millones de dólares EE.UU.)	Situación hipotética C (10 millones de dólares EE.UU.)	Situación hipotética B (5 millones de dólares EE.UU.)	Situación hipotética A (Cero)
Compaginación programática con las esferas de atención prioritaria y de resultados del PEIMP				
Campaña mundial	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓
Política de urbanización sostenible	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓
Capacidad de los Administradores del Programa de Hábitat	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Capacidad de la Oficina Regional	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Compaginación de los informes insignia	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓
Estrategias relativas a países	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Política y estrategia relativas a entidades asociadas	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓✓
Redes de entidades asociadas	✓✓✓	✓	✓	✓
Sistema de gestión de los conocimientos	✓	✓	✓	✓
Política y estrategia	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓
Herramientas de presentación de informes basadas en resultados	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Infraestructura de tecnología de información de las comunicaciones	✓✓✓	✓	✓	✓

Vigilancia y presentación de informes basadas en resultados	✓	✓	✓	✓
Esferas de atención prioritaria y de resultados	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Evaluaciones de proyectos	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Investigaciones con objetivos específicos	✓✓✓	✓	✓	✓
Presentación de informes unificados	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Estado de la ciudad a nivel nacional	✓✓✓	✓	✓	✓
Experiencia adquirida y mejores prácticas	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Marco normativo mejorado (países)	✓	✓	✓	✓
Documentos normativos sobre esferas prioritarias	✓✓✓	✓	✓	✓
Estrategias regionales	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Herramientas de evaluación a nivel de país	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Foros urbanos nacionales	✓✓✓	✓	✓	✓
Países piloto de las Naciones Unidas/ pre-inversión	10/8	8/6	6/4	4/2
Estrategia de movilización de recursos y comunicaciones	✓	✓	✓	✓
Política de movilización de recursos	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓
Equipo de movilización de recursos	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓
Mesas redondas de los donantes	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Unificación de la base de donantes	✓✓✓	✓	✓	✓
Ampliación de la base de donantes	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Financiación no tradicional	✓✓✓	✓	✓	✓✓
Combinación de las propuestas de los donantes	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Reconocimiento de la identidad institucional y comunicaciones	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Cultura institucional	✓✓✓	✓	✓	✓
Gestión de los recursos humanos	✓	✓	✓	✓
Compaginación de las disciplinas de los puestos de trabajo con el Plan estratégico e institucional de mediano plazo	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Sistema de evaluación de la actuación profesional	✓✓✓	✓	✓	✓
Formación inicial	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Contratación de personal prioritario	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Gestión basada en los resultados y formación de dirigentes	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Retribución por retiro voluntario	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Eficiencia administrativa y costos de transacción	✓	✓	✓	✓
Análisis de la organización del trabajo	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Delegación de autoridad	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Arreglos relativos a la ONUN	✓✓✓	✓✓	✓	✓
Mecanismo de examen por homólogos para vigilar el Plan estratégico e institucional de mediano plazo	✓✓✓	✓✓	✓	✓

Anexo II

Estrategia de movilización de recursos

El presente anexo debería leerse juntamente con el capítulo VI del informe de la Directora Ejecutiva sobre el marco basado en los resultados (HSP/GC/21/5).

1. 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. 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

2. 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.

B. Consolidación de la base de donantes existente

3. 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.

C. Ampliación de la base de donantes

4. 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;

b) *Fortalecimiento ulterior de los sistemas de gestión:* Las 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:* 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 una escala indicativa voluntaria de contribuciones:* Sobre la base de la experiencia del PNUMA, y de conformidad con recomendaciones preliminares de la dependencia común de inspección se propone que se establezcan para ONU-Hábitat opciones análogas en el 21º período de sesiones del Consejo de Administración. Con estas opciones podrían aumentarse las contribuciones voluntarias del 10 al 15% cada bienio durante el período del Plan y se ampliaría la base de donantes regulares en una tercera parte.

D. Establecimiento de modalidades de asociación y movilización de recursos

5. 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 1:3 y 1:10 para potenciar los resultados y el impacto, y disminuir los costos de transacción. Se establecerán redes de entidades asociadas específicas para las esferas temáticas de atención prioritaria del Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo. 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. 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 Plazo^{**}. 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 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

6. 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. 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.

F. Aprovechamiento de fuentes de financiación no tradicionales

7. 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, 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.

^{**} El Foro Urbano Mundial y otros acontecimientos 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.