



22º período de sesiones

Nairobi, 30 de marzo a 3 de abril de 2009

Tema 5 del programa provisional*

**Actividades del Programa de las Naciones Unidas para los
Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), incluidas las
cuestiones de coordinación**

**Actividades del Programa de las Naciones Unidas para los
Asentamientos Humanos**

Informe de la Directora Ejecutiva

Adición

**Informe sobre los adelantos realizados en la ejecución del
Plan estratégico e institucional de mediano plazo para el
período 2008-2013**

Resumen ejecutivo

A lo largo del período que abarca este informe, 2007-2008, se han realizado adelantos significativos en la ejecución del Plan estratégico e institucional de mediano plazo tras la aprobación del plan por el Consejo de Administración en su 21º período de sesiones. Fundamentalmente, durante el período que abarca el informe la atención se centró en lograr los 12 “triumfos rápidos” en la etapa inicial del plan de acción. Durante esta etapa inicial, ONU-Hábitat aplicó una serie de medidas estratégicas e institucionales que ayudarían a dirigir más específicamente las actividades de los programas y a mejorar su alineación y diseñadas para lograr una gestión basada en los resultados. ONU-Hábitat también ha realizado progresos importantes en la simplificación de los procesos operativos y en lograr una correspondencia entre la contratación de los recursos humanos y las esferas prioritarias del Plan estratégico e institucional de mediano plazo. ONU-Hábitat sigue estableciendo alianzas estratégicas con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, bancos de desarrollo internacionales, regionales y nacionales, autoridades locales y otros asociados estratégicos.

El marco normativo y operacional mejorado está dando muy buenos resultados en la tarea de institucionalizar el Programa de Hábitat a nivel de los países. En 33 países se han elaborado documentos de programas de los países de Hábitat, en colaboración con los equipos de los países de las Naciones Unidas, que fueron aprobados por los gobiernos, entre los que se cuentan seis de los ocho países en los que se está poniendo en práctica a modo experimental la iniciativa de las Naciones Unidas “Unidos en la acción”.

* UNEP/GC/22/1.

La identificación y selección de proyectos experimentales para las operaciones experimentales con capital inicial reembolsable se está realizando de acuerdo a lo previsto. El apoyo y el compromiso del Comité de Representantes Permanentes, que ha colaborado con ONU-Hábitat para lograr los objetivos del Plan estratégico e institucional de mediano plazo y para que la organización se vuelva más eficiente, efectiva y responsable, han sido alentadores.

Sin lugar a dudas, el desarrollo de un marco de resultados para el Plan estratégico e institucional de mediano plazo es el factor más sobresaliente del período que abarca el informe. En el marco se identifican los resultados estratégicos, los logros previstos, los indicadores y los productos para el período 2009-2013. Esta “cadena de resultados” no sólo orientará la labor de ONU-Hábitat en lo que resta del período del Plan estratégico e institucional de mediano plazo, sino que también sentará las bases para una vigilancia y presentación de informes basadas en los resultados, una asignación más transparente de recursos y la rendición de cuentas.

Las principales prioridades para 2009 consisten en desarrollar una hoja de ruta para la implementación del marco de resultados. A esta hoja de ruta se le sumará un sistema de vigilancia y presentación de informes orientado a la obtención de resultados y destinado a servir de base para la adopción de decisiones y un sistema de asignación de recursos más transparente y participativo dirigido a dar al personal más herramientas para el logro de resultados.

Introducción

1. En su resolución 21/2, adoptada en su 21º período de sesiones, celebrado en abril de 2007, el Consejo de Administración del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) aprobó un Plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008-2013. En esa misma decisión también pidió a la Directora Ejecutiva que elaborase un proceso para la aplicación del plan y asignase prioridad inmediata a las reformas propuestas necesarias para una alineación, cohesión, eficacia y rendición de cuentas del programa, en consonancia con el proceso más amplio de reforma a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas. Esas reformas incluían la aplicación ulterior de una gestión basada en los resultados, el sistema de gestión de los conocimientos y otros ajustes institucionales.

2. Este informe se presenta en respuesta al párrafo 19 de la resolución 21/2, en el que el Consejo de Administración pidió a la Directora Ejecutiva que presentase al Consejo de Administración, en su 22º período de sesiones, un informe sobre los adelantos logrados en la ejecución del Plan estratégico e institucional de mediano plazo. El informe presenta los adelantos generales en la aplicación del plan, hasta enero de 2009. Tras un breve resumen e introducción, en el informe se destacan los adelantos logrados en relación con los arreglos de organización, el logro de los “triumfos rápidos” en el plan de acción para la aplicación del Plan estratégico e institucional de mediano plazo y la respuesta de ONU-Hábitat a los diversos pedidos del Consejo de Administración, formulados en su resolución 21/2. En el informe también se reseñan los desafíos para la ejecución del plan y el camino a seguir.

I. Adelantos logrados en los arreglos de organización para la aplicación del Plan estratégico e institucional de mediano plazo

3. Tras la aprobación por el Consejo de Administración, en su 21º período de sesiones, del Plan estratégico e institucional de mediano plazo, ONU-Hábitat aplicó importantes arreglos de organización para poder ponerlo en práctica. Estableció un comité directivo en mayo de 2007 compuesto de directores de divisiones y funcionarios de otras categorías, bajo la conducción del Director Ejecutivo Adjunto. En julio de 2007 se establecieron cuatro equipos de tareas interdivisionales sobre el marco normativo y operacional mejorado, la gestión de los conocimientos y la gestión basada en los resultados, la movilización de recursos y los recursos humanos y la gestión. Al comité directivo y a los equipos de tareas se encomendó la tarea de preparar nuevas políticas y estrategias en apoyo del Plan estratégico e institucional de mediano plazo y de desarrollar un plan de acción para su aplicación. El plan de acción recibió, posteriormente, el respaldo del Comité de Representantes Permanentes en diciembre de 2007. El plan está dividido en tres etapas: una etapa de inicio para 2008, una de despliegue para 2009-2010 y una de ampliación para 2011-2013.

4. Los objetivos del plan de acción son los siguientes:
 - a) Iniciar la primera etapa del marco normativo y operacional mejorado para las actividades a nivel de los países. El marco está diseñado para combinar las capacidades normativa, de creación de la capacidad y de asistencia técnica de ONU-Hábitat en apoyo a las actividades que realizan los Estados miembros en la aplicación del Programa de Hábitat y el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio;
 - b) Fortalecer la gestión basada en los resultados como medio para mejorar el rendimiento de los programas a través de una mejor vigilancia y evaluación, así como la rendición de cuentas y la transparencia;
 - c) Establecer una estrategia de movilización de recursos para consolidar y ampliar la base de donantes actuales con el fin de asegurar una financiación más predecible;
 - d) Establecer una correspondencia entre los recursos humanos y las prácticas operativas y los objetivos del Plan estratégico e institucional de mediano plazo, entre otras cosas a través de una mejor eficiencia y transparencia y la delegación de la autoridad.

II. Reseña del logro de los “triumfos rápidos” en 2008

5. Se presentaron al Comité de Representantes Permanentes cuatro informes trimestrales sobre los adelantos realizados en el logro de los 12 “triumfos rápidos” en la etapa inicial del plan de acción para la aplicación del Plan estratégico e institucional de mediano plazo. Si bien los logros generales fueron satisfactorios, al comienzo hubo ciertos obstáculos por la violencia que tuvo lugar en Kenya después de las elecciones a principios de año y las dificultades para conciliar el enfoque de mediano a largo plazo basado en resultados del Plan estratégico e institucional de mediano plazo con el enfoque de mucha menor duración (dos años) requerido por la Secretaría de las Naciones Unidas.
6. Los “triumfos rápidos” que se lograron en su totalidad fueron, entre otros:
 - a) La armonización de informes importantes para el período 2009-2013, que permite aplicar un criterio más sistemático en la reunión y análisis de datos y en las actividades de promoción;
 - b) La formulación de 33 documentos de programas de los países de Hábitat, en colaboración con los equipos de las Naciones Unidas en los países, su alineación con el proceso de asistencia para el desarrollo de las Naciones Unidas y su aprobación por los Estados miembros. Los documentos de los programas de los países constituyen un primer elemento de la institucionalización del Programa de Hábitat y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con los asentamientos humanos en la planificación y establecimiento de prioridades a nivel nacional;
 - c) La adopción de una estrategia de movilización de recursos y también un nuevo enfoque e instrumental para la difusión de una imagen emblemática y el establecimiento de una dependencia de movilización de recursos para ayudar a consolidar la base de donantes existentes y ampliarla con el objetivo de incluir fuentes no convencionales de apoyo y financiación;
 - d) La adopción de directrices operacionales para un comité directivo y de vigilancia, y el establecimiento de ese comité, para el servicio de operaciones experimentales con capital inicial reembolsable, junto con la identificación de ocho planes de actividades para una ejecución ulterior;
 - e) Una estrategia para la Campaña Mundial para la Urbanización Sostenible, que se examinó en el cuarto Foro Urbano Mundial, celebrado en noviembre de 2008 en Nanjing (China).
7. Los triunfos rápidos que se consideraron satisfactorios por los adelantos realizados fueron:
 - a) La formulación de proyectos de documentos normativos y estrategias para las esferas prioritarias del Plan estratégico e institucional de mediano plazo;
 - b) Una mayor participación del personal con el objetivo de que la formulación del programa de trabajo y presupuesto 2010-2011 se convierta en un proceso más participativo;
 - c) La formulación de un marco basado en resultados para 2009-2013 como base de un sistema de presentación de informes y de vigilancia orientado a la obtención de resultados;
 - d) Comunicaciones e intercambio de información internos más efectivos.

8. Las esferas en las que será necesario realizar más tareas son:
 - a) Mejora del Comité de Examen del Programa de ONU-Hábitat para mejorar la alineación y la cohesión del Programa;
 - b) Delegación de la autoridad junto con un nuevo marco para la rendición de cuentas;
 - c) Propuestas para una reestructuración interdivisional que siga los objetivos y prioridades del Plan estratégico e institucional de mediano plazo.

III. Mejora y perfeccionamiento del Plan estratégico e institucional de mediano plazo

9. En el párrafo 3 de la resolución 21/2, el Consejo de Administración dio el visto bueno a las seis esferas prioritarias del Plan estratégico e institucional de mediano plazo, a saber, extensión efectiva, vigilancia y modalidades de asociación; promoción de una planificación, gestión y gobernanza urbanas participativas; promoción de una vivienda y gestión de la tierra en favor de los pobres; infraestructura y servicios urbanos básicos ambientalmente racionales; sistemas fortalecidos de financiación de los asentamientos humanos; y excelencia en la gestión y el marco normativo y operacional mejorado. También instó a ONU-Hábitat a que perfeccionara el Plan estratégico e institucional de mediano plazo aplicando los principios de una gestión basada en los resultados, con inclusión del uso de los objetivos, indicadores, metas y prioridades “SMART”¹.

10. El ejercicio de mejoramiento del Plan estratégico e institucional de mediano plazo comenzó con la capacitación de funcionarios clave en los principios de gestión basada en los resultados, a lo cual siguió, en octubre de 2008, la finalización de un plan detallado para mejorar el plan utilizando esos principios. Se desarrolló un marco de resultados para cada una de las esferas prioritarias con la ayuda de contribuciones externas especializadas y de las lecciones aprendidas por otros organismos de las Naciones Unidas. En el marco de resultados se exponen en forma detallada los resultados estratégicos y los logros previstos e indicadores SMART para cada una de las esferas prioritarias, hasta 2013. En el proceso participaron funcionarios sustantivos para garantizar que una gran parte del personal se identificaba con los resultados y se hacía responsable de ellos. Este marco basado en los resultados del Plan estratégico e institucional de mediano plazo guiará la labor de ONU-Hábitat en lo que queda del período que abarca el plan y servirá de base para un marco de rendición de cuentas y de un sistema de vigilancia y presentación de informes más amplio y basado en el desempeño.

11. El perfeccionamiento del Plan estratégico e institucional de mediano plazo también estuvo vinculado al proceso de elaboración de documentos normativos y estratégicos para cada una de las esferas prioritarias del plan. El primer paso incluyó una combinación de reuniones de grupos de expertos y consultas con los asociados del Programa de Hábitat. Los documentos normativos y estratégicos están íntimamente ligados a la estrategia para la Campaña Mundial para la Urbanización Sostenible diseñada para garantizar que se aplica un criterio sistemático a la creación de una mayor conciencia de la necesidad de incluir las cuestiones relacionadas con la urbanización sostenible y la pobreza urbana en los planes de desarrollo y prioridades nacionales. La Campaña será el principal vehículo para aumentar la función catalítica de ONU-Hábitat por medio de un enfoque sistemático aplicado a las modalidades de asociación, las actividades de extensión y el establecimiento de redes.

12. En octubre de 2008 se celebró una reunión de expertos en la que participaron 45 expertos e interesados directos para contribuir al desarrollo de la estrategia para la Campaña Mundial para la Urbanización Sostenible y los documentos de políticas para las esferas prioritarias 2 (planificación, gestión y gobernanza urbanas) y 3 (vivienda y gestión de la tierra en favor de los pobres) del Plan estratégico e institucional de mediano plazo. Este acontecimiento sin precedentes no sólo reunió a expertos líderes, asociados externos y personal de todas las divisiones de ONU-Hábitat para examinar los proyectos de documentos normativos, sino que también brindó una oportunidad única para crear sinergias a lo largo y a lo ancho de una amplia gama de asociados del Programa de Hábitat, que incluyeron gobiernos, autoridades locales, profesionales, la sociedad civil e instituciones de investigación. Los conceptos normativos se presentaron a un público muy variado que los examinó en el cuarto Foro Urbano Mundial, en Nanjing.

¹ Específicos, medibles, logrables, realistas y oportunos.

IV. Excelencia en la gestión

13. El año 2008 también se dedicó a establecer políticas, estrategias y prácticas operativas internas que servirían de base para el logro de la excelencia en la gestión en el seno de ONU-Hábitat.
14. Con un examen de las prácticas operativas, en particular los procesos de planificación de proyectos y programas, combinado con un desarrollo de un marco de resultados para el Plan estratégico e institucional de mediano plazo, basado en una amplia participación, se contribuyó a un importante cambio hacia una planificación orientada a la obtención de resultados. Esto se puso de manifiesto en las consultas interdivisionales y en la planificación participativa del programa de trabajo y presupuesto para 2010-2011.
15. En lo que hace a los recursos humanos, las descripciones de los puestos que se ocuparán en 2008-2009 se alinearon con los requisitos del Plan estratégico e institucional de mediano plazo. De los 18 puestos del cuadro orgánico aprobados para el plan, cinco se ocuparon y ocho se encuentran en distintas etapas del proceso de contratación. Todavía no se ha iniciado el proceso para llenar las cinco vacantes restantes por falta de financiación previsible para una contratación de un período mínimo de dos años.
16. Con el fin de mejorar la eficiencia, se elaboraron nuevas directrices para la delegación de autoridad dentro de un marco de rendición de cuentas, que se aprobaron y se comenzarán a aplicar en distintos niveles de ONU-Hábitat a lo largo de 2009. Asimismo, se ha aprobado una nueva normativa para los viajes, que se está aplicando en forma experimental. El marco de rendición de cuentas también se aplicará al marco de resultados para el Plan estratégico e institucional de mediano plazo.
17. En el párrafo 20 de la resolución 21/2, el Consejo de Administración pidió a la Directora Ejecutiva que presentara informes periódicos al Comité de Representantes Permanentes sobre los adelantos logrados y las dificultades con que se había tropezado en la ejecución del Plan estratégico e institucional de mediano plazo. De conformidad con esa solicitud, en 2008 ONU-Hábitat presentó cada tres meses información al Comité de Representantes Permanentes y recibió útiles comentarios y recomendaciones de los Estados miembros. En enero de 2009 el Comité de Representantes Permanentes aprobó un ciclo semestral para la presentación de informes sobre la marcha de los trabajos, en lugar de los informes trimestrales, para que la Secretaría pudiese armonizar el ciclo de presentación de informes del Plan estratégico e institucional de mediano plazo con el del programa de trabajo y presupuesto.
18. En el párrafo 18 de la resolución 21/2 el Consejo de Administración también pidió a la Directora Ejecutiva que estableciese un examen anual colegiado del Plan estratégico e institucional de mediano plazo. ONU-Hábitat considera que se trata de un componente de los procesos consolidados de examen interno y externo destinados a proporcionar las bases para una gestión y una adopción de decisiones basada en los resultados. De conformidad con el Comité de Representantes Permanentes, el primer examen colegiado se realizará en el último trimestre de 2009.

V. Adelantos realizados en la movilización de recursos, las comunicaciones y la difusión de una imagen emblemática

19. En el párrafo 2 de la resolución 21/2, el Consejo de Administración pidió a la Directora Ejecutiva que estableciese un proceso para el ulterior perfeccionamiento de la estrategia de movilización de recursos para ampliar la base de donantes y alentar las contribuciones para fines generales.
20. ONU-Hábitat estableció un equipo de tareas para la movilización de recursos en junio de 2007, con lo cual abrió las puertas a la labor sistemática sobre la movilización de recursos. El equipo de tareas elaboró una hoja de ruta para consolidar y ampliar la base de donantes, fortalecer la función de preinversión de ONU-Hábitat y buscar fuentes no convencionales de financiación. En el primer trimestre de 2008 se estableció una Dependencia de Movilización de Recursos. La Dependencia completó su estrategia de movilización de recursos en enero de 2009.
21. ONU-Hábitat desarrolló un nuevo enfoque e instrumental para la difusión de una imagen emblemática en el segundo trimestre de 2008. El instrumental incluye un nuevo logotipo que ofrece una imagen y apariencia más coherentes para las publicaciones y comunicaciones externas, que se dio a conocer en el cuarto Foro Urbano Mundial .

VI. Adelantos en el marco normativo y operacional mejorado

22. En respuesta a los párrafos 4 a 7 de la resolución 21/2, ONU-Hábitat formuló y presentó a los interesados directos en el cuarto Foro Urbano Mundial una estrategia para la Campaña Mundial para la Urbanización sostenible; elaboró proyectos de documentos normativos para las esferas temáticas prioritarias del Plan estratégico e institucional de mediano plazo, en consulta con los asociados del Programa de Hábitat y expertos; y aplicó el principio de un criterio normativo y operacional integrado a las actividades realizadas a nivel de los países, lo cual dio por resultado la formulación y aprobación de documentos de programas de los países de Hábitat. Para diciembre de 2008 se habían elaborado, en consulta con los gobiernos nacionales y los equipos de las Naciones Unidas en los países, documentos de programas de los países en 33 países, incluidos seis de los ocho países en los que se llevan a cabo proyectos experimentales de las Naciones Unidas de la iniciativa “Unidos en la acción”. Las lecciones aprendidas a partir de esta experiencia se examinan en un documento conceptual sobre las actividades que realiza ONU-Hábitat a nivel de los países (HSP/GC/22/2/Add.7) y también se las está aprovechando para guiar el establecimiento de equipos internos de apoyo a los países que contribuirán en mayor medida a alinear los programas y la labor a nivel de los países orientada a la obtención de resultados.

23. Cuando se elaboraron los documentos de programas de los países de Hábitat se puso una atención particular en cerciorarse de que quedaban reflejadas las cuestiones interdisciplinarias, como la igualdad de géneros, el medio ambiente, la juventud y la prevención de los desastres; que había una coherencia temática con las esferas prioritarias del Plan estratégico e institucional de mediano plazo; que existían firmes vínculos entre las reformas normativas y las actividades de creación de la capacidad, en colaboración con los asociados en los planos mundial, regional, nacional y local; que había un sentido de identificación por parte de los gobiernos nacionales y los interesados directos locales, así como una integración de sus prioridades; y que el proceso en su totalidad se afirmaba en los equipos de las Naciones Unidas en los países y, en los casos en que correspondía, en el marco de asistencia para el desarrollo de las Naciones Unidas.

VII. Fortalecimiento de las asociaciones de ONU-Hábitat y su función catalítica

24. En el párrafo 4 de la resolución 21/2, el Consejo de Administración pidió a ONU-Hábitat que fortaleciera las modalidades de asociación con otras organizaciones de las Naciones Unidas, el grupo del Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo para lograr los objetivos del Plan estratégico e institucional de mediano plazo. En respuesta a esa resolución, ONU-Hábitat tomó las primeras medidas para redefinir la manera en que colaboraba con sus antiguos asociados y los asociados nuevos del Programa de Hábitat. Se ha elaborado un proyecto general de estrategia de modalidades de asociación en el que se perfilan las modalidades para atraer la colaboración de los asociados en el logro de los objetivos del Plan estratégico e institucional de mediano plazo. Esta estrategia se desplegará en 2009 como parte de la Campaña Mundial para la Urbanización Sostenible.

25. Por conducto de su Fondo Fiduciario para el Agua y el Saneamiento, ONU-Hábitat amplió sus acuerdos de cooperación de preinversión con los bancos de desarrollo regionales de Asia y África a la región de América Latina y el Caribe y al Oriente Medio. Gracias a estos esfuerzos, hasta diciembre de 2008 se habían recibido más de 2.500 millones de dólares en inversiones para el agua y el saneamiento en favor de los pobres en ciudades secundarias de Asia y África.

26. En Iraq, ONU-Hábitat está colaborando con la Corporación Financiera Internacional para hacer frente a las limitaciones locales en el suministro de viviendas en ese país. Esta asociación estratégica está investigando la posibilidad de realizar intervenciones en varios sectores relacionados, tales como la industria de la construcción y el sector inmobiliario privado con el fin de dar empuje al suministro de viviendas.

27. Gracias a una modalidad de asociación con el programa del Banco Mundial en Etiopía se ampliaron los proyectos de demostración de agua y saneamiento que ejecuta ONU-Hábitat en Addis Abeba. Se invirtieron aproximadamente 60 millones de dólares en la primera etapa del programa.

28. Asimismo, ONU-Hábitat facilitó la cooperación entre bancos nacionales, autoridades municipales y organizaciones de pobres de zonas urbanas para movilizar y estructurar el capital interno, la inversión pública y los ahorros comunitarios para el mejoramiento de los barrios de tugurios.

También se realizaron adelantos tangibles en la ampliación de asociaciones y la colaboración con el sector privado, incluidas fundaciones privadas, como la Fundación Rockefeller, Google.org, la Fundación Bill and Melinda Gates y la Iniciativa Mundial Clinton, y actividades conjuntas con cámaras de comercio en China, los Estados Unidos de América y la India para el establecimiento de un foro empresarial sobre urbanización sostenible.

29. En el documento HSP/GC/22/2/Add.5, sobre la cooperación con los organismos y organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, figura información más detallada sobre las asociaciones estratégicas.

VIII. Adelantos realizados en las operaciones experimentales de capital inicial reembolsable

30. Al aprobar las operaciones experimentales de capital inicial reembolsable, el Consejo de Administración de ONU-Hábitat abrió un nuevo abanico de posibilidades y oportunidades para aplicar instrumentos financieros innovadores a la financiación más sostenible de vivienda para grupos de bajos ingresos. De conformidad con las recomendaciones del Consejo de Administración, ONU-Hábitat elaboró procedimientos operacionales y un manual de operaciones, en consulta con el Comité de Representantes Permanentes. Después de haber completado este primer paso, ONU-Hábitat organizó una reunión internacional de expertos en abril de 2008, en Estocolmo, para perfeccionar la modalidad y metodologías de las operaciones de capital inicial reembolsable. Posteriormente, en septiembre de 2008, se constituyó un comité directivo y de vigilancia de las operaciones de capital inicial reembolsable.

31. Un total de 13 propuestas de proyectos se sometieron al examen del comité directivo. Ocho pasaron a la etapa de planes de actividades y proyectos de acuerdos de préstamo. Luego de un examen final de los planes de actividades que realizarán los asociados que participan en esas propuestas, se prevé que se aprobarán cinco planes de actividades que comenzarán a ejecutarse en 2009.

IX. Adelantos realizados en el examen de la eficiencia y eficacia de la estructura de gobernanza de ONU-Hábitat

32. En el párrafo 12 de la resolución 21/2, el Consejo de Administración pidió a la Directora Ejecutiva que celebrase consultas con el Comité de Representantes Permanentes acerca de la necesidad de examinar la eficacia y la eficiencia de la estructura de gobernanza de ONU-Hábitat. En respuesta a esa resolución, ONU-Hábitat contrató a un consultor para realizar un estudio y formular recomendaciones que se someterían al examen del Consejo de Administración en su 22º período de sesiones. El estudio se realizó en la segunda mitad de 2008. Las recomendaciones relacionadas con la estructura de gobernanza de ONU-Hábitat que se someterán al examen del Consejo de Administración figuran en el documento HSP/GC/22/2/Add.3.

X. Adelantos realizados en la prevención de desastres y respuesta en casos de desastre

33. En los párrafos 4 y 9 de la resolución 21/2, el Consejo de Administración pidió a la Directora Ejecutiva que se cerciorase de que el aspecto de los asentamientos humanos relacionados con la gestión de los desastres estaba debidamente integrado a la aplicación del Plan estratégico e institucional de mediano plazo. En respuesta a esa solicitud, ONU-Hábitat presentó al Comité de Representantes Permanentes un documento normativo perfeccionado sobre los asentamientos humanos y las crisis, que recibió el respaldo de ese Comité. En junio de 2008, ONU-Hábitat pasó a ser miembro del Comité Permanente entre Organismos, a cuya labor tiene previsto contribuir en las esferas de restitución y planificación de la tierra y las propiedades.

XI. Recursos para la aplicación del Plan estratégico e institucional de mediano plazo

34. En el párrafo 16 de la resolución 21/2, el Consejo de Administración pidió a la Directora Ejecutiva que aproveche al máximo el aumento de la eficacia a fin de redistribuir recursos para la ejecución del Plan estratégico e institucional de mediano plazo. El presupuesto 2008-2009

incluyó una partida de 15 millones de dólares para el período inicial 2008-2009. Las contribuciones recibidas hasta fines de diciembre de 2008 ascienden a 8,4 millones de dólares, lo cual arroja un déficit de 6,6 millones de dólares. Si bien se trata de un hecho muy positivo, la financiación predecible y a tiempo sigue siendo un gran desafío. Por ejemplo, más de la mitad de los fondos se recibieron hacia fines de año. Por esa causa, ONU-Hábitat no pudo dar comienzo a la contratación del personal necesario para la aplicación del Plan estratégico e institucional de mediano plazo hasta el último trimestre de 2008.

XII. Desafíos restantes y el camino a seguir

35. Con la ejecución de la etapa inicial y el logro de los triunfos rápidos del plan de acción para la aplicación del Plan estratégico e institucional de mediano plazo se pudo obtener un panorama preciso de los desafíos que todavía habrá que superar y de la manera de hacerlo.

36. Si bien se realizaron importantes adelantos en muchas de las cuestiones durante el período que abarca el informe, el logro de los triunfos rápidos representa, en muchos aspectos, sólo la cima del iceberg. Para una ejecución sostenida del Plan estratégico e institucional de mediano plazo hace falta primeramente y ante todo comprender en mayor medida las cuestiones sustantivas y los desafíos que impulsan a ONU-Hábitat, su personal y sus asociados. Por esa razón, el logro más importante es la formulación del marco de resultados y el conjunto correspondiente de logros previstos e indicadores de progresos. Este marco, que se basó en los proyectos de políticas y estrategias para las esferas temáticas prioritarias del Plan estratégico e institucional de mediano plazo, es el pilar en el que se apoyarán los adelantos en todos los frentes que se logren con el correr del tiempo. Describe los resultados a los que la organización tiene previsto contribuir y el modo en que tiene previsto medir su propio desempeño.

37. Las actividades que se realizarán en el futuro incluyen el diseño de una hoja de ruta para la aplicación del marco de resultados, con un plan de actividades detallado para la etapa de despliegue del Plan estratégico e institucional de mediano plazo prevista para 2009-2010; el establecimiento de un sistema de vigilancia y de presentación de informes orientado a la obtención de resultados y destinado a servir de base para la adopción de decisiones; la elaboración de un sistema mejorado de asignación de recursos que apoye las decisiones adoptadas; y el establecimiento de equipos interdivisionales para atraer recursos y lograr resultados.

38. Uno de los principales desafíos será insertar las actividades de la hoja de ruta mencionada en el programa de trabajo y presupuesto. El año 2008 fue, sin lugar a dudas, un año de transición durante el cual hubo que tomar medidas y establecer estructuras ad hoc, pero el Plan estratégico e institucional de mediano plazo deberá integrarse por completo al accionar diario de ONU-Hábitat para fines de 2009. Así pues, será necesario realizar esfuerzos sostenidos a lo largo de ese año para aplicar sistemáticamente las nuevas políticas y estrategias y comenzar a emplear las nuevas prácticas operativas mejoradas. Si bien la situación general de la financiación ha mejorado en forma significativa, hay un desequilibrio cada vez mayor entre los fondos destinados a fines específicos y los fondos no destinados a esos fines. Además, la base de donantes es muy estrecha: más del 90% de las contribuciones para fines generales provienen de diez donantes solamente.

39. No todos los cambios que ONU-Hábitat desearía poner en práctica están bajo su control. Por ejemplo, los cambios en la delegación de autoridad, la asignación de recursos, los acuerdos de asociación, las prácticas operativas y la alineación interna están sujetos, con un mayor o menor grado de control u observancia, a los procedimientos de la Secretaría de las Naciones Unidas. En el documento HSP/GC/22/2/Add.3, sobre la necesidad de examinar la eficacia y eficiencia de la estructura de gobernanza de ONU-Hábitat, se hace un análisis más profundo de estas cuestiones.

40. Es necesario sostener y apoyar los resultados positivos que se lograron con la aplicación del marco normativo y operacional mejorado a nivel de los países. Los documentos de programa de los países de Hábitat son tanto productos como procesos que han dado muestras de su utilidad. Estos documentos ejemplifican los principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y los gobiernos respectivos se identifican totalmente con ellos. Sin embargo, para muchas de las medidas prioritarias que se identifican en esos documentos no se cuenta con financiación suficiente. A menos que se reciban fondos de la comunidad internacional y, en particular de donantes bilaterales, el proceso puede llegar a perder su credibilidad.

41. En resumen, la aplicación del Plan estratégico e institucional de mediano plazo está firmemente insertada en la labor de ONU-Hábitat. Si bien todavía queda mucho por hacer para mejorar las prácticas operativas y cambiar los hábitos de ONU-Hábitat, su personal se adhiere a un sistema de ejecución basado en los resultados. ONU-Hábitat cree firmemente en la misión y visión del Plan estratégico e institucional de mediano plazo y en promover un futuro urbano más equitativo y ambientalmente racional.
