



---

**24º período de sesiones**

Nairobi, 15 a 19 de abril de 2013

Tema 7 del programa provisional\*

Programa de trabajo del Programa de las Naciones Unidas  
para los Asentamientos Humanos y presupuesto de la  
Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los  
Asentamientos Humanos para el bienio 2014-2015

**Propuesta de programa de trabajo y presupuesto para el  
bienio 2014-2015**

**Adición**

**Proyecto de plan estratégico para 2014-2019 del Programa de las  
Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos**

**Informe del Director Ejecutivo**

*Resumen*

La aplicación del plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008-2013 finalizará en diciembre de 2013. Por consiguiente, el Consejo de Administración del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, en su 23º período de sesiones, pidió al Director Ejecutivo que elaborara, en consulta con el Comité de Representantes Permanentes, un plan estratégico para 2014-2019, con inclusión de una hoja de ruta para la labor preparatoria, teniendo en cuenta las recomendaciones del examen por homólogos y otros exámenes del plan estratégico e institucional de mediano plazo para el período 2008-2013, a los fines de su presentación en su 24º período de sesiones, que se celebrará a principios de 2013, al Consejo de Administración y la aprobación de este último (resolución 23/11). El presente informe presenta el proyecto de plan estratégico para 2014-2019, que fue aprobado por el Comité de Representantes Permanentes el 22 de agosto de 2012. El proyecto de plan estratégico consta de tres partes. En la primera, titulada “Análisis estratégico” se presenta su razón de ser y se ponen de relieve los factores internos y externos que han influido en su contenido y se contesta a la pregunta “¿Por qué?”. En la segunda, titulada “Elecciones estratégicas”, se presentan los principales elementos del plan estratégico y se responde a la pregunta “¿Qué?”. La tercera parte, titulada “Ejecución de la estrategia”, describe cómo se ejecutará el plan y responde a la pregunta ¿Cómo?

---

\* HSP/GC/24/1.

## Índice

I.	Análisis estratégico .....	3
A.	Introducción .....	3
B.	Mandato del ONU-Hábitat.....	3
C.	Tendencias, desafíos y oportunidades para las ciudades.....	3
D.	Enseñanzas extraídas del plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008-2013 .....	5
E.	Puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas .....	6
1.	Puntos fuertes .....	6
2.	Puntos débiles .....	6
3.	Oportunidades.....	7
4.	Amenazas .....	8
F.	Principios rectores del plan estratégico para 2014-2019.....	8
II.	Elecciones estratégicas.....	9
A.	Visión.....	9
B.	Misión.....	9
C.	Objetivo .....	9
D.	Resultado estratégico .....	10
E.	Esferas de atención prioritaria, sus resultados estratégicos y su alcance .....	10
1.	Esfera de atención prioritaria 1: legislación, tierras y gobernanza urbanas .....	11
2.	Esfera de atención prioritaria 2: planificación y diseño urbanos .....	11
3.	Esfera de atención prioritaria 3: economía urbana .....	12
4.	Esfera de atención prioritaria 4: servicios urbanos básicos .....	12
5.	Esfera de atención prioritaria 5: vivienda y mejora de los barrios marginales ....	13
6.	Esfera de atención prioritaria 6: reducción del riesgo y rehabilitación.....	14
7.	Esfera de atención prioritaria 7: investigación y desarrollo de la capacidad .....	14
8.	Cuestiones intersectoriales .....	15
F.	Marco de resultados: resultados por esfera de atención prioritaria e indicadores de progreso .....	16
III.	Ejecución de la estrategia .....	18
A.	Introducción .....	18
B.	Estrategia y fases de ejecución .....	18
1.	Ejecución del plan a través de los programas de trabajo y presupuestos bienales	18
2.	Función catalizadora y asociaciones.....	20
3.	Gestión de riesgos.....	21
C.	Estructura institucional y enfoque de gestión .....	22
D.	Medición del desempeño .....	24
1.	Seguimiento y presentación de informes .....	25
2.	Evaluación .....	26
E.	Recursos humanos y financieros.....	27
	Anexo: organigrama oficial de ONU-Hábitat .....	30

## I. Análisis estratégico

### A. Introducción

1. El Consejo de Administración del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), en su resolución 23/11, aprobada en su 23° período de sesiones, pidió al Director Ejecutivo que elaborara, en consulta con el Comité de Representantes Permanentes, un plan estratégico para 2014–2019, teniendo en cuenta las recomendaciones del examen por homólogos y otros exámenes del plan estratégico e institucional de mediano plazo para el período 2008-2013, a los fines de su presentación en su 24° período de sesiones al Consejo de Administración y la aprobación de este último.<sup>1</sup>

### B. Mandato del ONU-Hábitat

2. El mandato del ONU-Hábitat dimana del Programa de Hábitat, aprobado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos (Hábitat II), celebrada en Estambul (Turquía) en 1996. Los objetivos del Programa de Hábitat son, en primer lugar, la vivienda adecuada para todos y, en segundo lugar, el desarrollo de asentamientos humanos sostenibles en un mundo en proceso de urbanización.

3. El mandato del programa dimana también de las resoluciones de la Asamblea General 3327 (XXIX), en la que la Asamblea General decidió establecer la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos; 32/162, en la que decidió establecer el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat); y 56/206, en la que decidió que el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat) pasara a ser el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos

4. El mandato del ONU-Hábitat dimana además de otros objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, como los incluidos en la Declaración del Milenio (resolución 55/2), en particular la meta que busca mejorar considerablemente, para el año 2020, la vida de al menos 100 millones de habitantes de barrios marginales, que ya se ha alcanzado; el párrafo 77 k) del documento final de la reunión plenaria de alto nivel del sexagésimo quinto período de sesiones de la Asamblea General sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en el que los Jefes de Estado y de Gobierno se comprometieron a seguir trabajando para que las ciudades no tengan barrios marginales, superando incluso las metas actuales, mediante la reducción de las poblaciones de los barrios marginales y la mejora de sus condiciones de vida; y la meta del Plan de Aplicación de las Decisiones de Johannesburgo relativa al agua y al saneamiento, que busca reducir a la mitad, para 2015, la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento.

### C. Tendencias, desafíos y oportunidades para las ciudades

5. Si bien algunos de los elementos del presente plan estratégico ya figuraban en el plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008-2013, otros responden nuevas tendencias de carácter demográfico, ambiental, económico, espacial y social que se vienen observando en las zonas urbanas, así como a los desafíos y oportunidades relacionados con esas tendencias.

6. En el recuadro 1 se resumen las principales tendencias, desafíos y oportunidades en cuestiones urbanas, que están dando forma a las ciudades del siglo XXI y a las que el ONU-Hábitat deberá responder mediante su plan estratégico para 2014-2019.

#### **Recuadro 1: Factores que están dando forma a las ciudades del siglo XXI a los que el ONU-Hábitat debería responder**

##### **1. Factores demográficos**

- La preponderancia de las ciudades: actualmente más del 50% de la población mundial es urbana y se prevé que para 2030 esa cifra haya aumentado hasta el 60%
- El rápido proceso de urbanización en los países en desarrollo: desde el presente hasta 2030 el 90% del crecimiento a nivel mundial de la población urbana tendrá lugar en los países en

<sup>1</sup> Resolución 23/11 del Consejo de Administración, de 15 de abril de 2011.

desarrollo, principalmente en África y Asia

- La mayor parte del crecimiento urbano se registrará en ciudades con poblaciones de entre 100.000 y 250.000 personas
- El envejecimiento de la población urbana en los países desarrollados y en transición
- La disminución de la población urbana (“encogimiento de las ciudades”) en los países desarrollados y en transición
- La prevalencia de la juventud en la población urbana de los países en desarrollo

## 2. Factores ambientales

- El cambio climático: las ciudades generan hasta el 70% de las emisiones de gases de efecto invernadero, principalmente debido a que la producción industrial y las actividades de construcción se concentran en ellas
- El incremento de los efectos del cambio climático y los desastres naturales (de creciente intensidad) en las ciudades: la cuadruplicación de los desastres naturales desde 1975, con lo que las ciudades y sus habitantes son cada vez más vulnerables a los efectos del cambio climático
- La estabilidad a un nivel asequible de los precios de los combustibles fósiles (petróleo) durante buena parte del siglo XX (hasta el decenio de 1970) alentó la utilización de automóviles y, junto a otros factores socioeconómicos, la expansión urbana desordenada
- El acceso deficiente al agua salubre, el saneamiento y la gestión de los desechos en los países en desarrollo

## 3. Factores económicos

- La situación de debilidad relativa de la economía mundial desde que se inició la crisis financiera en 2008
- El elevado crecimiento económico (superior al 7%) que se viene registrando desde 2010 en muchos países en desarrollo a pesar de esa debilidad relativa de la economía, lo que mejora la capacidad de esos países de atraer inversiones en servicios urbanos básicos y vivienda para los pobres
- El aumento del desempleo en todo el mundo (que en 2010 era de un 6,2%, lo que equivale a 205 millones de personas desempleadas)
- El desempleo juvenil, que duplica o triplica el de los adultos a nivel mundial
- La potencia económica creciente de las ciudades, que generan el 70% del PIB mundial (un porcentaje que es del 55% en los países de bajos ingresos, del 73% en los países de ingresos medianos y del 85% en las economías de altos ingresos)
- La inestabilidad de los precios de la energía y la creciente demanda de petróleo, que plantea desafíos para las economías nacionales y urbanas, especialmente en los países en desarrollo
- La economía no estructurada, que ha aumentado tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados

## 4. Factores espaciales

- La mayor parte de los habitantes de zonas urbanas (el 62%) viven en asentamientos urbanos de tamaño pequeño o mediano cuya población es inferior a un millón de personas
- El rápido proceso de urbanización en los países en desarrollo ha resultado en una periurbanización desorganizada que en su mayor parte es de carácter desestructurado y se produce en el marco de sistemas deficientes de planificación urbana
- El rápido proceso de urbanización y el crecimiento urbano desordenado han causado que en muchas partes del mundo surgieran extensas regiones metropolitanas para las que se necesita un modelo de gobernanza adecuado
- La densidad urbana por lo general se está reduciendo en los países desarrollados, principalmente debido a que es asequible utilizar combustibles fósiles y se depende de los automóviles, así como a la preferencia por estilos socioeconómicos de vida de tipo

suburbano, lo que suele tener efectos perniciosos en los entornos urbanos y rurales y crea una situación de desventaja para quienes carecen vehículo privado o de acceso al transporte público

- La planificación y el diseño urbanos, tanto en los países desarrollados como en desarrollo, han seguido un modelo modernístico que ha generado ciudades extensas que son ineficientes por lo que respecta a los recursos (especialmente la energía), segregadas, menos inclusivas y menos competitivas económicamente

#### 5. Factores sociales

- El incremento de la pobreza urbana a nivel mundial (urbanización de la pobreza) y el aumento de la desigualdad
- La pobreza y la desigualdad urbanas en los países en desarrollo se evidencian en forma de barrios marginales en los que viven casi 1.000 millones de personas y donde los niveles de vulnerabilidad van en aumento, especialmente entre las mujeres y los niños
- El hecho de que actualmente en muchos países desarrollados sean comunes la exclusión social, la segregación residencial y las bolsas de pobreza persistentes
- El incremento de los índices de criminalidad urbana en muchas partes del mundo que, entre otros factores, puede ser una manifestación de las desigualdades sociales que deben abordarse mediante políticas de inclusión
- El aumento a nivel mundial del número de refugiados (entre 11 y 12 millones en 2011) y de desplazados internos (26 millones en 2008)

### D. Enseñanzas extraídas del plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008-2013

7. En diversos exámenes y evaluaciones, incluido el examen por homólogos de la ejecución del plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008–2013 y los informes semestrales sobre los progresos realizados, han puesto de relieve diversos problemas en materia de formulación y aplicación del plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008-2013. Algunos de esos problemas tienen una importancia especial para el presente plan estratégico para 2014-2019:

a) Las cuestiones relativas al género, la juventud y las asociaciones no se reflejaron adecuadamente como cuestiones intersectoriales en todas las esferas de atención prioritaria cuando se formuló el plan estratégico e institucional de mediano plazo. Las cuestiones de género no se abordaron hasta más tarde, en 2009, durante la elaboración del marco de resultados. La cuestión de las asociaciones se situó en una de las esferas de atención prioritaria en lugar de figurar en todas ellas;

b) El plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008-2013 se formuló independientemente del programa de trabajo y presupuesto bienal. Las esferas de atención prioritaria del plan eran distintas de los subprogramas del programa de trabajo y presupuesto. Aunque los dos documentos se fueron alineando progresivamente, al principio se tenía la impresión de que el ONU-Hábitat estaba aplicando dos documentos independientes, y en ocasiones el plan estratégico e institucional de mediano plazo se consideraba un elemento adicional oneroso;

c) La falta de alineación entre el plan estratégico e institucional de mediano plazo y el programa de trabajo y presupuesto complicó inicialmente el proceso de presentación de informes. El plan estratégico e institucional de mediano plazo se inició con un conjunto de objetivos e indicadores de progreso relativos a las esferas de atención prioritaria distintos de los logros previstos y los indicadores de progreso del programa de trabajo y presupuesto. El marco de resultados del plan estratégico e institucional de mediano plazo, que no se formuló desde el principio, sino más tarde, en 2009, contenía para las esferas de atención prioritaria un conjunto distinto de resultados estratégicos, logros previstos, logros a más largo plazo e indicadores de progreso. En ese momento ya se habían aprobado los documentos de los programas de trabajo y presupuestos para 2008-2009 y 2010-2011;

d) Algunos de los logros previstos e indicadores de progreso del plan estratégico e institucional de mediano plazo formulados en 2009 no eran suficientemente específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada (SMART). En particular, los relativos a “promoción, vigilancia y modalidades de asociación eficaces” (esfera de atención prioritaria 1), y algunos en las esferas de “infraestructura y servicios urbanos básicos ambientalmente racionales” (esfera de atención prioritaria 4) y

“fortalecimiento de los sistemas de financiación de los asentamientos humanos” (esfera de atención prioritaria 5), no eran suficientemente realistas. Varios de los logros previstos e indicadores de progreso de las esferas de atención prioritaria 2 y 3, como la promoción de “una planificación, una gestión y una gobernanza participativas” y de “la vivienda y el uso de la tierra a favor de los pobres”, respectivamente, no eran suficientemente específicos;

e) Para el ONU-Hábitat uno de los principales desafíos es, y seguirá siendo, la necesidad de documentar los cambios sociales y económicos. En ello también reside el potencial de extracción de enseñanzas. El ONU-Hábitat tiene que reforzar de forma sistemática su labor de seguimiento y evaluación teniendo en cuenta para ello la orientación de las resoluciones del Comité de Representantes Permanentes y del Consejo de Administración.

## **E. Puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas**

8. En una actividad participativa, liderada por el Director Ejecutivo, los directores de división llevaron a cabo un análisis de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas del ONU-Hábitat. Los resultados de este análisis y de las deliberaciones del grupo de contacto de composición abierta sobre el Plan Estratégico para 2014-2019 del Comité de Representantes Permanentes, se han tenido en cuenta en el presente plan estratégico poniendo de relieve las esferas que pueden seguir desarrollándose y las que requerirán la atención de la dirección.

### **1. Puntos fuertes**

9. En el análisis de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas se identificaron diversas esferas en las que el ONU-Hábitat tiene conocimientos especializados y que son puntos fuertes de la organización. Estas esferas son:

f) El excelente nivel de progreso en las operaciones sobre el terreno en países que se encuentran en situaciones posteriores a un conflicto a un desastre, que abarcan la mediación en diferencias relativas a la tierra, la reconstrucción de viviendas e infraestructura y la rehabilitación de las administraciones locales, así como la incorporación en la labor humanitaria de las Naciones Unidas del proceso de transición entre las actividades de socorro y la recuperación sostenible en las zonas urbanas;

g) Los enfoques innovadores en materia de agua y saneamiento, incluida la movilización de fondos de los bancos regionales de desarrollo;

h) El Foro Urbano Mundial, que actualmente es el foro más importante del mundo sobre cuestiones urbanas;

i) Las actividades de promoción a nivel mundial de las cuestiones urbanas y de la meta de los Objetivos de Desarrollo del Milenio relativa a los barrios marginales, respecto de la cual el ONU-Hábitat inició sus actividades con la publicación en 2003 de la primera evaluación a nivel mundial de los barrios marginales y las estadísticas relativas a los habitantes de esos barrios;

j) Las publicaciones emblemáticas como el Informe mundial sobre asentamientos humanos y el Informe sobre el estado de las ciudades del mundo, algunos de cuyos títulos han sido premiados;

k) Las plataformas ministeriales regionales, como la Conferencia Ministerial Africana sobre Vivienda y Desarrollo Urbano (AMCHUD), la Conferencia Ministerial de Asia y el Pacífico sobre Vivienda y Desarrollo Urbano (APMCHUD) y la Reunión Regional de Ministros y Autoridades Máximas del Sector de la Vivienda y el Urbanismo de América Latina y el Caribe (MINURVI);

l) La Red mundial de instrumentos relacionados con la tierra, cuyos servicios han recibido un apoyo considerable de los donantes y se han acogido favorablemente en diversos países y ciudades;

m) El avance a nivel mundial de cuestiones relativas a la seguridad y la protección en zonas urbanas, el desalojo forzoso y alternativas, incluidas las políticas urbanas y la incorporación de las cuestiones de género y juventud en todas las actividades.

### **2. Puntos débiles**

10. El análisis de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas reveló que el ONU-Hábitat tiene que resolver los principales puntos débiles que se mencionan a continuación:

a) Mejorar la eficacia de los sistemas de gestión, incluidas la rendición de cuentas y la transparencia, y reducir de la carga burocrática tanto como sea posible;

- b) Mejorar la productividad básica en la sede y de la eficiencia en la realización de actividades en las fases iniciales de los proyectos sobre el terreno, especialmente en emergencias;
- c) Recopilar de forma sistemática conocimientos básicos y enseñanzas extraídas, tanto a nivel interno como externo;
- d) Mejora la planificación estratégica a nivel interno para aumentar la coherencia en la aplicación de políticas y programas;
- e) Mejorar las comunicaciones externas y la imagen del ONU-Hábitat, lo que abarca la capacidad de dar a conocer más eficazmente los éxitos del ONU-Hábitat;
- f) Resolver los problemas que suponen las dependencias institucionales pequeñas y superpuestas y seguir abordando la cuestión de la mentalidad aislacionista del organismo, a fin de mantener y ampliar los progresos realizados en esta esfera mediante la aplicación del plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008-2013;
- g) Hacer un mejor uso de los recursos humanos actuales y reducir tanto como sea posible el uso de consultores externos;
- h) Mejorar la previsibilidad de la financiación y la movilización de recursos;
- i) Prestar más atención a la planificación y el diseño urbanos, a la legislación urbana, al desarrollo económico a nivel local y la financiación municipal y urbana, que son los elementos fundamentales para progresar hacia un desarrollo urbano sostenible, y alentar a los gobiernos nacionales y a las autoridades locales a actuar del mismo modo;
- j) Mejorar la eficacia a nivel de los países, que es donde ahora se dirige la mayor parte de la financiación de los donantes.
- k) Mejorar los procedimientos de adquisiciones y contratación, que actualmente son prolongados y onerosos y plantean problemas para las actividades del ONU-Hábitat, especialmente por lo que se refiere a las zonas de reconstrucción en situaciones posteriores a conflictos o desastres.

### 3. Oportunidades

11. La mayor parte de oportunidades que se identificaron mediante el análisis de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas tienen relación con los principales factores que actualmente están dando forma a las ciudades y poblaciones a nivel mundial. Esas oportunidades abarcan:

- a) El aumento de la importancia a nivel mundial del programa urbano en vista de que, desde 2008, la mayor parte de la humanidad es urbana;
- b) El reconocimiento de la función de liderazgo de las ciudades en el crecimiento económico de los países y en la globalización;
- c) El rápido crecimiento económico en algunos países en desarrollo, que hace mejorar la capacidad de esos países para atraer inversiones en servicios urbanos básicos adecuados y vivienda para los pobres;
- d) El movimiento mundial para revitalizar la planificación urbana, que se inició en el tercer período de sesiones del Foro Urbano Mundial, celebrado en Vancouver en 2006, al que se ha denominado “la reinención de la planificación urbana”;
- e) La demanda creciente de asistencia para la planificación de asentamientos urbanos de tamaño pequeño o mediano con una población inferior al millón de habitantes en los países en desarrollo, que es donde actualmente vive la mayor parte de la población urbana mundial y donde se producirá la mayor parte del crecimiento urbano previsto durante los próximos decenios, pero que son deficientes institucionalmente;
- f) La creciente importancia de las ciudades en todo el mundo para abordar las cuestiones del cambio climático y de la eficiencia energética, incluidas las esferas de la movilidad y el transporte, la calefacción y la refrigeración de los espacios en los edificios residenciales y comerciales, la construcción, las actividades industriales y los desechos, en vista de su potencial para mitigar las emisiones de gases de efecto invernadero y para adaptarse de forma innovadora al cambio climático;

- g) El aumento del reconocimiento de la función que el ONU-Hábitat desempeña en los grupos de trabajo temáticos del Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios y del Comité Permanente entre Organismos de las Naciones Unidas, a través de los cuales el ONU-Hábitat realiza aportaciones y presta apoyo en los aspectos urbanos de las actividades de socorro, recuperación y reconstrucción;
- h) El mandato normativo y operacional del ONU-Hábitat le permite concebir soluciones innovadoras y ensayarlas sobre el terreno, y también prestar asistencia técnica para programas y proyectos en los países cuya escala se haya ampliado;
- i) La importancia que se asigna en los Objetivos de Desarrollo del Milenio a la prevención de la formación de barrios marginales y a la mejora de los existentes, así como al agua potable y el saneamiento;
- j) El nuevo Director Ejecutivo, que presenta la oportunidad de revisar tanto la labor sustantiva como la gestión del ONU-Hábitat; y
- k) La tercera Conferencia de las Naciones Unidas sobre vivienda y desarrollo urbano sostenible (Hábitat III), que se celebrará en 2016, y el proceso en curso de examen de la gobernanza, mediante los cuales se revisarán el mandato del ONU-Hábitat y las normas y reglamentos que dificultan sus operaciones.

#### **4. Amenazas**

12. Las principales amenazas a que se enfrenta el ONU-Hábitat proceden principalmente del entorno exterior a la organización. Entre ellas figuran las siguientes:
- a) La reducción registrada en los últimos años en las contribuciones de los donantes a los ingresos para fines generales del ONU-Hábitat, lo cual se debe en parte a la actual crisis financiera mundial;
  - b) La posible divergencia entre el programa de trabajo oficial del ONU-Hábitat y los intereses de los donantes, lo que se refleja en el aumento de los ingresos destinados a fines específicos procedentes de los donantes;
  - c) El aumento del interés en el programa urbano entre otros organismos multilaterales, lo que por una parte es una novedad positiva que pone de manifiesto un aumento a nivel mundial de la importancia que se asigna al programa urbano, aunque por otra podría ser el principio de una duplicación innecesaria de actividades y de conflictos sobre competencias entre organismos internacionales si no se trata adecuadamente;
  - d) La incapacidad del ONU-Hábitat para responder de manera completa y oportuna a la creciente demanda de sus servicios a nivel nacional y local si no se mejoran los prolongados procesos actuales de contratación y adquisiciones.

#### **F. Principios rectores del plan estratégico para 2014-2019**

13. A la luz del mandato actual del ONU-Hábitat, de los desafíos y oportunidades que se presentan en relación a las cuestiones urbanas a nivel mundial, las enseñanzas extraídas del plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008-2013 y los resultados del análisis de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que se han expuesto, el presente plan estratégico se rige por los principios básicos que figuran a continuación:
- a) El plan se ajusta a los mandatos oficiales del ONU-Hábitat, esto es, el Programa de Hábitat, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y resoluciones importantes de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
  - b) El plan tiene cierto grado de continuidad respecto del plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008-2013, pero en lo relativo a las esferas de atención prioritaria y los enfoques de aplicación también responde a nuevas tendencias, desafíos y oportunidades en cuestiones urbanas, una cuestión que el Director Ejecutivo expuso con más detalle en la declaración de política que formuló en el 23º período de sesiones del Consejo de Administración;
  - c) Las cuestiones relativas al género, la juventud, las asociaciones, las actividades de extensión y comunicación, el desarrollo de la capacidad, el cambio climático y las mejores prácticas se tienen en



cuenta sistemáticamente en todas las esferas sustantivas de atención prioritaria como cuestiones intersectoriales;

d) Las esferas de atención prioritaria del plan estratégico son también los subprogramas del marco estratégico y del programa de trabajo y presupuesto bienales, de modo que queda asegurada la completa alineación de los tres documentos;

e) El plan estratégico contiene un marco de resultados, a diferencia del plan estratégico e institucional de mediano plazo para el período 2008-2013 en el momento de su aprobación, de modo que se garantiza que las actividades de presentación de informes sobre plan estratégico de seis años y el programa de trabajo y presupuesto bienal queden unificadas en un solo proceso;

f) El plan estratégico es el resultado de procesos de preparación desde arriba y desde abajo, es decir, en él se combinan, por una parte, la visión y la dirección estratégica nuevas del Director Ejecutivo, y por otra, las esferas de atención prioritaria, un marco de resultados y otros componentes del plan formulados mediante un proceso participativo;

g) El plan estratégico se aplicará en línea con la urgente necesidad de estrechar la cooperación y la coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas y con miras a evitar superposiciones y duplicaciones de programas y actividades.

## II. Elecciones estratégicas

14. El ONU-Hábitat colabora con asociados para abordar los principales desafíos y oportunidades que se presentan en lo relativo al desarrollo sostenible de las ciudades y otros asentamientos humanos, entre los que figuran el rápido crecimiento demográfico urbano en los países en desarrollo, el incremento de la extensión espacial de las ciudades y la creciente responsabilidad de las autoridades locales de las zonas urbanas por actuar tanto en materia de necesidades locales como de desafíos a nivel mundial. La labor del ONU-Hábitat, que es de carácter normativo y operacional, tiene el objetivo de asistir a las autoridades regionales y nacionales encargadas de las cuestiones relativas a los asentamientos humanos y urbanos a mejorar el nivel de vida de sus ciudadanos gracias a la mejora de las políticas de desarrollo urbano, planificación, gestión, gobernanza y suministro de servicios básicos, que se ajusten a los principios rectores del desarrollo urbano sostenible<sup>2</sup> y la subsidiariedad.

### A. Visión

15. El ONU-Hábitat promueve que las administraciones nacionales y locales y otros interesados pertinentes asuman un compromiso más firme con la labor por lograr un mundo en que las ciudades y otros asentamientos humanos sean económicamente productivos, socialmente incluyentes y ambientalmente sostenibles.

### B. Misión

16. El ONU-Hábitat, en colaboración con interesados pertinentes y otras entidades de las Naciones Unidas, apoya a los gobiernos y autoridades locales para que, de forma acorde con el principio de subsidiariedad, respondan de forma positiva a las oportunidades y desafíos que presenta la urbanización ofreciendo asesoramiento normativo y de políticas y asistencia técnica sobre la transformación de las ciudades y otros asentamientos humanos en centros incluyentes de crecimiento económico vibrante, progreso social y protección ambiental.

### C. Objetivo

17. Ciudades y otros asentamientos humanos bien planificados, bien administrados y eficaces, con una infraestructura adecuada y acceso universal al empleo, la tierra y los servicios básicos, incluidos la vivienda, el agua, el saneamiento, la energía y el transporte.

---

<sup>2</sup> Por “principios rectores del desarrollo urbano sostenible” se entiende el conjunto de medidas básicas necesarias para lograr la igualdad socioespacial, la protección ambiental y la productividad económica en las zonas urbanas. Véase un resumen de esos principios en ONU-Hábitat (2009), *Planning Sustainable Cities: Global Report on Human Settlements 2009*, Earthscan, Londres, cuadro 1, pág. 4.

## **D. Resultado estratégico**

18. Las autoridades nacionales, regionales y locales aplican unas políticas de desarrollo urbano sostenibles desde los puntos de vista ambiental, económico y social, inclusivas y que tienen en cuenta las cuestiones de género, que han hecho mejorar el nivel de vida de los pobres de las zonas urbanas y aumentar su participación en la vida socioeconómica de la ciudad.

## **E. Esferas de atención prioritaria, sus resultados estratégicos y su alcance**

19. A la luz de los factores que dan forma a las ciudades del siglo XXI, y al análisis que se ha presentado sobre los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas vigentes para el ONU-Hábitat, en el período 2014-2019 se asignará prioridad a cuatro esferas de programas, que son las siguientes: a) legislación, tierras y gobernanza urbanas; b) planificación y diseño urbanos; c) economía urbana; d) servicios básicos urbanos.

20. Hasta ahora el ONU-Hábitat no ha prestado una atención suficiente a las primeras tres esferas, que sin embargo constituyen marcos importantes para aumentar la eficacia y la eficiencia del suministro de servicios básicos, vivienda y mejoras para barrios marginales, así como para responder de forma más eficaz a los desastres naturales y a los causados por el hombre. Esas esferas también pueden considerarse medios para lograr la transformación de las ciudades y hacerlas más sostenibles desde los puntos de vista ambiental, económico y social.

21. La razón de que se asigne prioridad a la cuarta esfera, los servicios básicos urbanos, es que un gran número de habitantes de las zonas urbanas de los países en desarrollo todavía carece de acceso a servicios básicos adecuados, especialmente al abastecimiento de agua y al saneamiento, pero también a servicios fiables de gestión de desechos, de transporte público sostenible y de energía doméstica segura. La mayor parte de los habitantes de zonas urbanas que carecen de acceso a los servicios básicos se concentran en barrios marginales, donde actualmente viven cerca de 1.000 millones de personas. Esta también es la razón por la que se asignó prioridad a los barrios marginales, el agua potable y el saneamiento básico en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, concretamente en la meta 7C (Reducir a la mitad, para 2015, la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento) y la meta 7D (Haber mejorado considerablemente, en 2020, la vida de al menos 100 millones de habitantes de barrios marginales) del Objetivo 7.

22. La labor en las cuatro esferas de atención prioritaria mencionadas permitirá que el ONU-Hábitat responda de forma más holística a los desafíos y oportunidades que están dando forma a las ciudades del siglo XXI, y también que atienda una de las esferas de necesidades más importantes en los países en desarrollo.

23. El ONU-Hábitat seguirá trabajando en otras tres importantes esferas de atención prioritaria, basándose en los buenos resultados obtenidos hasta ahora: e) vivienda y la mejora de los barrios marginales; f) reducción del riesgo y rehabilitación; y g) investigación y desarrollo de la capacidad. Se actuará simultáneamente en las siete esferas de atención prioritaria, ya que todas ellas son importantes y están estrechamente interrelacionadas.

24. En las siete esferas de atención prioritaria se asignará una importancia especial a ayudar a las autoridades locales de las zonas urbanas y a los departamentos gubernamentales encargados del desarrollo urbano a establecer políticas, estrategias, planes y sistemas de aplicación más eficaces, de modo que las necesidades de los pobres de las zonas urbanas se atiendan de forma más eficiente y equitativa. Para lograrlo, será necesario reforzar la función catalizadora del ONU-Hábitat y promover de forma más intensa la creación de asociaciones a nivel nacional y local.

25. En las siete esferas de atención prioritaria, el ONU-Hábitat centrará su labor en cuestiones y actuaciones estratégicas claramente definidas que tengan potencial para desencadenar o catalizar cambios a nivel urbano. Esto se logrará mediante la ejecución de proyectos claramente definidos en los que se combine la labor normativa con la operativa. Como parte de este proceso, el catálogo de proyectos modelo del ONU-Hábitat (elaborado a finales de 2011) se actualizará continuamente durante el período de vigencia del presente plan estratégico. Además, la estructura institucional del ONU-Hábitat se alineará plenamente con sus siete esferas de atención prioritaria y se utilizará un enfoque de gestión basado en los proyectos, lo que permitirá asegurar una mayor eficacia en la aplicación del plan estratégico.

## 1. Esfera de atención prioritaria 1: legislación, tierras y gobernanza urbanas

*Resultado estratégico: Las autoridades municipales, regionales y nacionales han establecido sistemas para aumentar el acceso a la tierra, han adoptado una base legislativa propicia y han establecido sistemas de gobernanza descentralizados y eficaces que promueven un desarrollo urbano equitativo y sostenible, incluida la seguridad urbana.*

26. Muchos países en desarrollo carecen de mecanismos de desarrollo territorial urbano, marcos legislativos e instituciones y sistemas de gobernanza que sean eficaces y tengan en cuenta las cuestiones de género. En estas condiciones no puede haber planificación urbana eficaz, ni crecimiento económico, ni desarrollo. Además, en muchos países en desarrollo la legislación urbana está anticuada y no responde a los problemas urbanos actuales, y las leyes que influyen en el desarrollo urbano son contradictorias o se solapan o, lo que es todavía peor, no se pueden hacer cumplir. También ocurre que en muchos países desarrollados y en desarrollo, los modelos de gobernanza urbana vigentes no son adecuados para unos centros urbanos cuyo crecimiento ha superado sus propios límites y que se han extendido hasta formar grandes regiones metropolitanas.

27. Para resolver estas deficiencias, el ONU-Hábitat, a través de esta esfera de atención prioritaria, proporcionará a los gobiernos y ciudades apoyo normativo y operacional por lo que se refiere a la tierra, la legislación y la gobernanza urbanas. Basándose en la experiencia de la Red mundial de instrumentos relacionados con la tierra y en asociación con las organizaciones gubernamentales locales, el ONU-Hábitat abordará los problemas y oportunidades existentes relacionados con la tierra urbana, utilizando para ello una gran variedad de instrumentos, incluida la reclasificación de tierras. Las insuficiencias en materia de legislación e instituciones (marco reglamentario) que afectan el desarrollo urbano se resolverán de forma acorde con el principio de subsidiariedad, lo que abarca los marcos normativos para el desarrollo territorial urbano, la planificación urbana, la gestión y la gobernanza urbanas y la inversión económica local. El ONU-Hábitat también apoyará la elaboración de legislación y de modelos de gobernanza adecuados para la cooperación intermunicipal, como contribución al desarrollo urbano sostenible a escala regional. Además, promoverá las directrices internacionales sobre la descentralización y el fortalecimiento de las autoridades locales y sobre el acceso universal a los servicios básicos, así como la inclusión y participación sociales. De este modo mejorará la capacidad de las autoridades locales para financiar, construir y mantener infraestructuras y servicios urbanos básicos y también mejorará la seguridad urbana.

28. A fin de mejorar la igualdad entre los géneros, se ejecutarán proyectos específicos diseñados para mejorar el nivel de participación de las mujeres en la gobernanza urbana, especialmente a nivel local. La ejecución se llevará a cabo a través de dos grupos de trabajo temáticos de esta esfera de atención prioritaria: el de “Legislación urbana” y el de “Administración local y descentralización”. También se ejecutarán proyectos para ampliar el acceso de las mujeres al terreno urbano a través de dos grupos de trabajo temático: el de “Tierra y Red mundial de instrumentos relacionados con la tierra” y el de “Legislación urbana”.

## 2. Esfera de atención prioritaria 2: planificación y diseño urbanos

*Resultado estratégico: Las autoridades municipales, regionales y nacionales han aplicado políticas, planes y diseños a través de un proceso participativo en el que se han incluido los distintos agentes, como la sociedad civil y la población pobre, para lograr ciudades más compactas, mejor integradas y mejor conectadas que propicien el desarrollo urbano equitativo y sostenible y puedan adaptarse al cambio climático.*

29. Muchas ciudades se enfrentan actualmente a graves problemas como los sistemas ineficaces de control del desarrollo, la expansión periurbana desestructurada y con frecuencia caótica, la proliferación de viviendas y medios de vida informales, la conectividad deficiente, la congestión del tráfico y la ineficacia energética, entre otras cosas. Las ciudades se enfrentan cada vez más a desafíos ambientales, como el de encontrar formas de frenar la emisión creciente de gases de efecto invernadero y los efectos cada vez mayores del cambio climático generado por el hombre.

30. Para abordar estos desafíos, el ONU-Hábitat, a través de esta esfera de atención prioritaria, proporcionará a los gobiernos municipales y nacionales un conjunto de criterios, directrices e instrumentos de probada eficacia para apoyar la gestión del crecimiento y la mejora de la sostenibilidad, eficiencia y equidad de las ciudades mediante la planificación y el diseño a diferentes escalas, es decir, a nivel de barrio marginal, vecindario, ciudad, región, país y a nivel supranacional. Esto se logrará mediante: a) políticas y legislación mejoradas en materia de planificación urbana y sostenibilidad, basadas en el

principio de subsidiariedad; b) el incremento de la capacidad de las instituciones y los interesados para emprender y llevar a cabo eficazmente, de forma participativa e inclusiva, procesos de planificación urbana a la escala más apropiada y adecuada; y c) nuevas iniciativas de planificación y diseño urbanos en algunas ciudades.

31. Esta esfera de atención prioritaria contribuirá a la reforma de la planificación y el diseño urbanos a fin de convertirlos en instrumentos más eficaces que los gobiernos y las autoridades locales puedan utilizar para lograr el desarrollo urbano sostenible. El enfoque general se centrará en la creación de una estructura espacial en las ciudades y en territorios más extensos para facilitar la urbanización sostenible. En el contexto de la descentralización y la gobernanza en todos los niveles, se dedicará especial atención a la promoción de un conjunto de principios fundamentales, como la optimización de la densidad económica y demográfica de los asentamientos urbanos, el uso mixto de las tierras, la diversidad y una mejor capacidad de conexión con el fin de aprovechar la concentración de economías y minimizar la demanda de movilidad. En particular, el nuevo enfoque hará hincapié en la necesidad de planificar anticipadamente el crecimiento de la población urbana; la necesidad de planificar a la escala de los desafíos; la necesidad de planificar por fases; la necesidad de planificar con miras a crear puestos de trabajo, respetando al mismo tiempo las tradiciones en materia de planificación y diseño urbanos definidas a nivel local y regional.

### 3. Esfera de atención prioritaria 3: economía urbana

**Resultado estratégico:** *Las autoridades municipales, regionales y nacionales han adoptado o aplicado estrategias y políticas urbanas mejoradas que favorecen el desarrollo económico local, la participación incluyente en la economía, la creación de puestos de trabajo y medios de vida decentes y el saneamiento de las finanzas municipales.*

32. Un enorme desafío al que actualmente se enfrentan las ciudades en todo el mundo es el de crear puestos de trabajo y medios de vida decentes para sus habitantes, lo que abarca al número creciente de jóvenes que vive en zonas urbanas, así como las mujeres, que con frecuencia se encuentran en una situación de desventaja debido a prácticas discriminatorias. El interés en las ciudades está aumentando en todo el mundo, lo que en parte se debe a que actualmente la población de las ciudades es mayor que nunca, y en parte a que las tendencias recientes hacia la descentralización fiscal y la globalización han puesto de relieve la importancia de las ciudades como agentes económicos. Para abordar estas cuestiones, el ONU-Hábitat, a través de esta esfera de atención prioritaria, promoverá estrategias y políticas urbanas que fortalezcan la capacidad de las ciudades para actuar como motores del desarrollo económico y potenciar su contribución a la creación de valor y al incremento de la riqueza y los activos. En particular, el ONU-Hábitat contribuirá a formular y ejecutar estrategias y políticas urbanas eficaces en apoyo del desarrollo económico local, la creación de puestos de trabajo decentes, especialmente para los jóvenes y las mujeres, y la mejora de las finanzas municipales. Se prestará una atención especial a algunas condiciones fundamentales necesarias para aumentar las inversiones productivas, incluidas las destinadas a infraestructura ecológica y a servicios urbanos básicos, y a la generación de puestos de trabajo y medios de vida decentes. También se prestará atención a los incentivos y marcos reglamentarios para las inversiones a nivel local. Se prevé que la generación de puestos de trabajo y medios de vida urbanos decentes contribuirá a reducir las desigualdades sociales, incluidas las basadas en el género, y también a mejorar la seguridad urbana gracias a sus efectos sociales. Un grupo de trabajo temático en esta esfera de atención prioritaria, el de “Juventud y creación de empleo”, promoverá políticas que apoyen la generación de puestos de trabajo y medios de vida, especialmente para las personas jóvenes y las mujeres.

### 4. Esfera de atención prioritaria 4: servicios urbanos básicos

**Resultado estratégico:** *Las autoridades municipales, regionales y nacionales han aplicado políticas para aumentar el acceso equitativo a los servicios urbanos básicos y mejorar el nivel de vida de los pobres de las zonas urbanas.*

33. A pesar de los esfuerzos que están realizando muchos gobiernos y autoridades locales para prestar servicios urbanos básicos, está aumentando el número de habitantes de las zonas urbanas que carecen de acceso adecuado a servicios básicos de abastecimiento de agua y saneamiento, así como a energía doméstica segura y transporte público. Esto se debe en parte al rápido crecimiento demográfico en las zonas urbanas y en parte al aumento de la pobreza urbana y a las crecientes limitaciones en materia de recursos financieros. El problema se ve complicado por el estado ruinoso de las instalaciones de infraestructura, la gobernanza deficiente y la superposición de responsabilidades entre distintos niveles de gobierno, la falta de políticas y legislación en materia de desarrollo urbano claramente definidas, la deficiencia de la capacidad institucional, la insuficiencia de los recursos disponibles a nivel local, la escasa

inversión y carencia de mecanismos de financiación favorables a los pobres. Para abordar estos desafíos, el ONU-Hábitat, a través de esta esfera de atención prioritaria, hará hincapié en el fortalecimiento de las políticas y los marcos institucionales para ampliar el acceso a servicios urbanos básicos dirigidos específicamente a los pobres de las zonas urbanas. Se proporcionará asistencia normativa y técnica a los países asociados y las autoridades locales para: a) rehabilitar y ampliar la infraestructura y los servicios urbanos a fin de atender la creciente demanda y hacer frente los problemas relacionados con el cambio climático y la prevención de riesgos, incluidas las cuestiones de mitigación y adaptación al respecto; b) garantizar la eficiencia y eficacia institucionales en la prestación de servicios para propiciar la planificación intersectorial a distintos niveles territoriales, facilitar la creación de asociaciones entre distintos interesados y mejorar el grado de articulación entre los distintos niveles administrativos y asociados, incluso en materia de movilización de recursos, y hacerlo asimismo mediante la promoción de directrices sobre descentralización y fortalecimiento de las autoridades locales y sobre el acceso a los servicios básicos; y c) proporcionar un nivel suficiente de servicios a los pobres de las zonas urbanas. Esta esfera de atención prioritaria tendrá cuatro grupos temáticos programáticos: a) agua y saneamiento; b) gestión de los desechos urbanos; c) movilidad urbana; y d) energía urbana.

## 5. Esfera de atención prioritaria 5: vivienda y mejora de los barrios marginales

*Resultado estratégico: Las autoridades municipales, regionales y nacionales han aplicado políticas para aumentar el acceso a una vivienda adecuada y mejorar el nivel de vida en los barrios marginales existentes.*

34. Actualmente, casi 1.000 millones de los habitantes de las zonas urbanas de los países en desarrollo viven en barrios marginales. Esto se debe parcialmente a políticas ineficaces en materia de tierra y vivienda, entre otros factores. Cuando se trata de responder a este gran desafío, el ONU-Hábitat promueve un enfoque doble centrado en la mejora de la oferta y la accesibilidad económica de nuevas viviendas mediante la provisión de suficientes terrenos incluidos en los sistemas de servicios y oportunidades de vivienda a la escala adecuada, a fin de reducir el crecimiento de nuevos barrios marginales, junto con la ejecución a nivel municipal y nacional de programas de mejora de los barrios marginales, a fin de mejorar las condiciones de vivienda y la calidad de vida en los barrios marginales existentes. Al ampliar las posibilidades en cuanto a la elección de vivienda y ofrecer oportunidades de obtención de vivienda a una escala adecuada, a precios asequibles, con una variedad suficiente por lo que se refiere al tamaño, el precio y la tipología, y situando las viviendas en lugares convenientes con respecto al acceso al empleo y la generación de ingresos, el sector de la vivienda afectará directamente el futuro de las ciudades y sus huellas ecológica y económica. Por consiguiente, facilitar el buen funcionamiento del sector de la vivienda es vital, por no decir imprescindible, para impedir la multiplicación de barrios marginales y promover un desarrollo urbano sostenible. La mejora de la vivienda y la rehabilitación de los barrios marginales contribuirán a reducir las desigualdades sociales y también a mejorar la seguridad en las zonas urbanas a través de los efectos sociales y espaciales de esas actuaciones. El ONU-Hábitat suministrará asistencia técnica a las autoridades municipales, regionales y nacionales para diseñar y aplicar programas para ampliar la oferta de viviendas asequibles e impedir la formación de nuevos barrios marginales, lo que supondrá una alternativa viable a la desestructuración, y para mejorar los barrios marginales existentes mediante un enfoque de esa cuestión que abarque toda la ciudad. En esta labor, el ONU-Hábitat promoverá la participación activa de los residentes y sus organizaciones de base en las fases de formulación, priorización, ejecución y seguimiento del desarrollo del sector oficial de la vivienda y la mejora de los barrios marginales. También promoverá la eficiencia energética y el uso de energías renovables en el sector de la vivienda urbana.

35. En muchos países lograr la equidad de género por lo que se refiere al acceso a una vivienda adecuada sigue siendo muy difícil debido a prácticas que discriminan a las mujeres y a los hogares encabezados por mujeres. Para mejorar la igualdad entre los géneros, los tres grupos de trabajo temáticos en esta esfera de atención prioritaria, es decir, los relativos a “Vivienda”, “Mejora de barrios marginales” y “Desarrollo de la comunidad” ejecutarán proyectos específicos diseñados para mejorar el acceso de los hogares encabezados por mujeres a una vivienda adecuada.

## 6. Esfera de atención prioritaria 6: reducción del riesgo y rehabilitación

*Resultado estratégico: Las ciudades han aumentado, de forma equitativa, su resiliencia ante los efectos de las crisis naturales y provocadas por el hombre y han emprendido procesos de rehabilitación que favorecen el desarrollo urbano sostenible.*

36. Muchas ciudades de los países en desarrollo no pueden reconvertir sus infraestructuras en el marco de programas de preparación para situaciones de riesgo y reducción del riesgo. Con frecuencia las oportunidades para “planificar” en relación con las vulnerabilidades y “crear resiliencia” solo surgen en el marco de los programas de reconstrucción y recuperación (después de una crisis). Para abordar este desafío, el ONU-Hábitat, a través de esta esfera de atención prioritaria, aprovechará los conocimientos especializados de todo el organismo para tratar las cuestiones de la reducción del riesgo urbano y la respuesta a las crisis urbanas mediante el programa de ciudades resilientes y el programa de recuperación de asentamientos, respectivamente, en asociación con la Estrategia Internacional de las Naciones Unidas para la Reducción de los Desastres y la campaña para el desarrollo de ciudades resilientes. En esta esfera de atención prioritaria se trabajará en la prevención y respuesta a situaciones de desastre en ciudades afectadas por crisis. El programa de ciudades resilientes se ejecutará, siempre que sea posible, antes de que se produzcan los desastres, y será un elemento impulsor vital para “reconstruir mejor” en las intervenciones posteriores a un desastre. El programa de recuperación de asentamientos se pondrá en marcha en los primeros días posteriores a una crisis y tiene el objetivo de añadir valor a las intervenciones de la comunidad humanitaria y, en colaboración con los interesados a nivel nacional y local, buscará el medio más rápido para reducir el período de crisis e introducir elementos recuperación sostenible y sostenibilidad. Habrá cinco elementos de partida fundamentales para abordar para la reducción del riesgo urbano y la reconstrucción con posterioridad a una crisis: alojamiento y vivienda; infraestructura y servicios básicos; uso y tenencia de la tierra; cambio climático y entorno urbano; y recuperación económica y medios de vida.

## 7. Esfera de atención prioritaria 7: investigación y desarrollo de la capacidad

*Resultado estratégico: Se han difundido conocimientos sobre cuestiones relativas a la urbanización sostenible y se ha mejorado la capacidad a nivel internacional, nacional y local para mejorar la formulación y ejecución de políticas y programas de base empírica y hacer aumentar la concienciación pública respecto de los beneficios de la urbanización sostenible y las condiciones necesarias para ella.*

37. Si bien la función de las ciudades y de las autoridades locales está ganando importancia en el debate mundial sobre el desarrollo sostenible, en muchos países en desarrollo sigue habiendo poca concienciación respecto de los desafíos y oportunidades planteados a nivel urbano y se les sigue asignando poca importancia. A consecuencia de esa situación, no son muchos los gobiernos que incluyen cuestiones urbanas específicas en sus planes nacionales de desarrollo. El ONU-Hábitat, a través de esta esfera de atención prioritaria, abordará estos problemas a nivel mundial y de los países (a escala nacional y subnacional). A nivel mundial, el ONU-Hábitat vigilará el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo del Milenio relativo a los barrios marginales y, de manera general, la ejecución del Programa de Hábitat, como parte de las responsabilidades que tiene asignadas en el sistema de las Naciones Unidas. Las publicaciones emblemáticas como el Informe mundial sobre asentamientos humanos y el Informe sobre el estado de las ciudades del mundo, serán los medios que el ONU-Hábitat utilizará para informar sobre los resultados de su labor de vigilancia y evaluación a nivel mundial a los gobiernos y a los asociados del Programa de Hábitat. También a nivel mundial, el ONU-Hábitat publicará estadísticas oficiales a través del Programa de indicadores urbanos. Aprovechando su capacidad de convocatoria neutral, y a través de la iniciativa de universidades asociadas al ONU-Hábitat y por otros medios, como el Foro Urbano Mundial, esta esfera de atención prioritaria guiará de forma coordinada el programa mundial de investigación urbana. Los servicios de esta esfera de atención prioritaria a nivel de los países y a nivel local abarcarán el apoyo a la generación conocimientos urbanos locales y el establecimiento de plataformas urbanas, es decir, observatorios urbanos que reunirán y analizarán datos e indicadores. Esto incluirá el desarrollo de la capacidad de las propias plataformas locales. También se reunirán, como parte de una actividad intersectorial en todo el sistema, información y conocimientos sobre las mejores prácticas y las lecciones extraídas en lo que respecta a las políticas, los programas y los acuerdos institucionales más adecuados para los diferentes contextos urbanos y sistemas de suministro de servicios urbanos. Asimismo, a nivel de los países, esta esfera de atención prioritaria será el centro de conocimientos especializados del ONU-Hábitat para el desarrollo de las capacidades institucionales e individuales a fin de asegurar que la ejecución de políticas y programas con base empírica beneficien a los interesados de las zonas urbanas.

## 8. Cuestiones intersectoriales

38. En la labor sobre cuestiones intersectoriales se aplicará un enfoque en dos frentes que serán la incorporación de esas cuestiones en las actividades generales y los proyectos relativos a cuestiones concretas. En la incorporación en las actividades generales se procurará garantizar que las cuestiones intersectoriales se integren en las actividades de todas las esferas de atención prioritaria, a nivel conceptual y en todos los proyectos operacionales. Los proyectos sobre cuestiones concretas procurarán subsanar las carencias que se hayan identificado sobre el terreno y se incluirán en la esfera de atención prioritaria más adecuada.

39. En el último decenio, el crecimiento rápido que se ha registrado en buena parte del mundo en desarrollo ha supuesto un progreso general por lo que se refiere a la reducción de los niveles generales de pobreza económica. A pesar de este progreso extraordinario, persisten muchas formas de desigualdad y marginación. El género, la edad, la discapacidad física o mental, la etnia y la procedencia geográfica son algunas de las cuestiones en que se basa la exclusión que limita la participación en las esferas política, social y económica. Un problema especialmente apremiante es que en algunos países esas divisiones se han profundizado después de la transformación económica.

40. El ONU-Hábitat se asegurará de que las perspectivas en materia de género y de juventud se incorporen de forma general en la programación del organismo mediante una integración cuidadosa de esas cuestiones tanto en los proyectos normativos como operacionales, y también utilizando datos desglosados por edad y género en las actividades de seguimiento.

41. Una causa de especial preocupación es el hecho de que las mujeres sigan siendo objeto de exclusión de forma sistemática, a pesar de que constituyen más de la mitad de la población mundial. En muchas partes del mundo, las desigualdades en cuanto al poder y unas instituciones discriminadoras limitan su participación en las esferas política, social y económica, lo que tiene consecuencias negativas para el desarrollo general a nivel nacional y local. El ONU-Hábitat, en la aplicación del presente plan estratégico, seguirá promoviendo el empoderamiento de las mujeres para garantizar un acceso en plano de igualdad de los hombres y de las mujeres a los frutos del desarrollo urbano. El ONU-Hábitat también promoverá la participación equitativa de los hombres y las mujeres en la gobernanza urbana y en otros procesos de adopción de decisiones relativas al desarrollo urbano a nivel local y nacional.

42. Para mejorar la igualdad entre los géneros, se ejecutarán proyectos específicos sobre el empoderamiento de la mujer en las esferas de atención prioritaria 1, 3 y 5, es decir, las relativas a: “Legislación, tierras y gobernanza urbanas”; “Economía urbana”; y “Vivienda y mejora de los barrios marginales”, respectivamente. Estos proyectos se diseñarán de modo que quede garantizado un mayor acceso de las mujeres al terreno urbano, a empleos y medios de vida decentes y a una vivienda adecuada, así como un aumento de la participación de las mujeres en la gobernanza urbana, especialmente a nivel local. En la ejecución de estos proyectos, así como en la incorporación de las cuestiones de género en todas las esferas de atención prioritaria, se solicitará asesoramiento del Grupo Consultivo sobre Cuestiones de Género, un órgano consultivo independiente del Director Ejecutivo del ONU-Hábitat.

43. Habida cuenta de la importancia creciente de las cuestiones relativas a la juventud en el sistema de las Naciones Unidas en general, que responde al reciente incremento a nivel mundial del desempleo entre los jóvenes y a las conmociones sociales y políticas que se han producido en algunas partes del mundo y se han visto agravadas por este incremento, se prestará una atención especial a proyectos diseñados para promover en ciudades asociadas capacidades, políticas y programas de desarrollo que propicien el aumento de las oportunidades de generación de ingresos y la mejora de los medios de vida para los jóvenes de las zonas urbanas. Una Dependencia de Asuntos de la Juventud específica en el marco de la Subdivisión de economía urbana se encargará de estos proyectos. Aunque durante el período de vigencia del presente plan la atención se centrará en el empleo juvenil, también se procurará promover la participación de la juventud en los procesos de gobernanza urbana a nivel local, nacional e internacional, y ayudar a las administraciones locales a instaurar políticas diseñadas para atender sus problemas y necesidades sociales.

44. Las otras cuestiones intersectoriales, además de las relativas al género y la juventud, serán:
- a) El cambio climático;
  - b) Los derechos humanos, en el contexto de la promoción de los objetivos y el mandato del ONU-Hábitat, como se establece en la Declaración de Estambul sobre los Asentamientos Humanos y el Programa de Hábitat.
45. Todas las cuestiones intersectoriales se incorporarán en las actividades de las siete esferas de atención prioritaria a fin de garantizar que estas cuestiones se tengan en cuenta en el diseño y la aplicación práctica de todas las políticas, instrumentos de gestión de los conocimientos y actividades operacionales. Los proyectos operacionales y normativos específicos relacionados con las cuestiones intersectoriales se situarán en el marco de las subdivisiones más adecuadas, según cual sea su contenido sustantivo. La responsabilidad de incorporar las cuestiones intersectoriales en las siete esferas de atención prioritaria corresponderá a una dependencia dedicada a esa cuestión en la Oficina de Proyectos.
46. Las siete esferas de atención prioritaria no se consideran compartimentos estancos. Al contrario, es inevitable que haya ámbitos de coincidencia en los distintos temas y cuestiones. Por esta razón, durante el período de vigencia del presente plan estratégico de seis años se alentará el establecimiento de vínculos entre programas.
47. Entre los mecanismos de promoción, extensión y comunicación más importantes figurarán la Campaña Urbana Mundial, el Foro Urbano Mundial y las publicaciones emblemáticas. La labor en las esferas de la promoción, la extensión y la comunicación tendrá el objetivo de hacer que el programa urbano (incluidos los desafíos, soluciones y oportunidades actuales en materia de urbanización) se conozca mejor a nivel mundial, tanto entre los gobiernos nacionales, las autoridades locales y otros asociados, así como entre el público en general.

**F. Marco de resultados: resultados por esfera de atención prioritaria e indicadores de progreso**

48. El Cuadro 1 presenta un panorama general del marco de resultados del presente plan estratégico en el que figuran los resultados de las esferas de atención prioritaria y los indicadores de progreso correspondientes. Esto constituye la base para la preparación de los marcos de resultados más detallados de los programas de trabajo y presupuestos bienales para 2014–2015, 2016–2017 y 2018–2019.



Cuadro 1. Marco de resultados del plan estratégico para 2014-2019: Panorama general

## Resultado estratégico del ONU-Hábitat

Las autoridades nacionales, regionales y locales aplican políticas de desarrollo urbano sostenibles desde los puntos de vista ambiental, económico y social, inclusivas y que tienen en cuenta las cuestiones de género, que han hecho mejorar el nivel de vida de los pobres de las zonas urbanas y aumentar su participación en la vida socioeconómica de la ciudad

## Indicadores de progreso del resultado estratégico

a) *Porcentaje de personas que vive en barrios marginales, desglosado por géneros*  
 b) *Porcentaje de la población urbana con acceso a vivienda adecuada*

c) *Porcentaje de residentes en zonas urbanas con acceso a agua potable, servicios de saneamiento adecuados y de recogida de desechos regulares, energía doméstica limpia y transporte público, desglosado por género*  
 d) *Número de autoridades municipales, regionales y nacionales que han aplicado políticas urbanas que favorecen el desarrollo económico local y la creación de puestos de trabajo y medios de vida decentes*  
 e) *Número de autoridades municipales y regionales que han aplicado planes y diseños urbanos sostenibles que son incluyentes y responden adecuadamente al crecimiento demográfico urbano*

## Resultados estratégicos de las esferas de atención prioritaria

1. Las autoridades municipales, regionales y nacionales han establecido sistemas para aumentar el acceso a la tierra, han adoptado una base legislativa propicia y han establecido sistemas de gobernanza descentralizados y eficaces que promueven un desarrollo urbano equitativo y sostenible, incluida la seguridad urbana	2. Las autoridades municipales, regionales y nacionales han aplicado políticas, planes y diseños a través de un proceso participativo en el que se han incluido los distintos agentes, como la sociedad civil y la población pobre, para lograr ciudades más compactas, mejor integradas y mejor conectadas que propicien el desarrollo urbano equitativo y sostenible y puedan adaptarse al cambio climático	3. Las autoridades municipales, regionales y nacionales han adoptado o aplicado estrategias y políticas urbanas mejoradas que favorecen el desarrollo económico local, la participación incluyente en la economía, la creación de puestos de trabajo y medios de vida decentes y el saneamiento de las finanzas municipales	4. Las autoridades municipales, regionales y nacionales han aplicado políticas para aumentar el acceso equitativo a los servicios urbanos básicos y mejorar el nivel de vida de los pobres de las zonas urbanas	5. Las autoridades municipales, regionales y nacionales han aplicado políticas para aumentar el acceso a una vivienda adecuada y mejorar el nivel de vida en los barrios marginales	6. Las ciudades han aumentado, de forma equitativa, su resiliencia ante los efectos de las crisis naturales y provocadas por el hombre y han emprendido procesos de rehabilitación que favorecen el desarrollo urbano sostenible	7. (este número no figura en el texto, pero es el que correspondería) Se han difundido conocimientos sobre cuestiones relativas a la urbanización sostenible y se ha mejorado la capacidad a nivel internacional, nacional y local para mejorar la formulación y ejecución de políticas y programas de base empírica y hacer aumentar la concienciación pública respecto de los beneficios de la urbanización sostenible y las condiciones necesarias para ella
--	---	---	---	---	--	---

## Indicadores de progreso

a) Número de autoridades municipales, regionales y nacionales asociadas que han aplicado políticas, planes y diseños urbanos que se ajustan a los mejores principios y normas derivadas de las mejores prácticas	a) Número de autoridades municipales, regionales y nacionales asociadas que han adoptado o aplicado estrategias y políticas urbanas mejoradas que favorecen el desarrollo económico local, la participación incluyente en la economía, la creación de puestos de trabajo y medios de vida decentes y el saneamiento de las finanzas municipales	a) Número de autoridades municipales, regionales y nacionales asociadas que han aumentado el acceso equitativo a los servicios básicos, incluida la promoción de directrices sobre descentralización y fortalecimiento de las autoridades locales y sobre el acceso universal a los servicios básicos, incluidos el agua potable, el saneamiento adecuado, la recogida y gestión de desechos, la energía doméstica y el transporte público	a) Número de autoridades municipales, regionales y nacionales asociadas que han aplicado políticas y programas de vivienda mejorados que benefician a los segmentos más pobres de la población urbana	a) Número de autoridades municipales, regionales y nacionales asociadas que han aplicado e incluido programas y estrategias de reducción de riesgos en sus sistemas de planificación y gestión urbana, prestando una atención especial a la población más vulnerable	a) Número de autoridades municipales, regionales, nacionales y otros asociados con capacidad para formular y ejecutar políticas y programas urbanos de base empírica
--	---	--	---	--	--

### III. Ejecución de la estrategia

#### A. Introducción

49. En la Parte I se presenta la razón de ser del presente plan estratégico y se ponen de relieve los factores internos y externos que han dado forma a su contenido. En la Parte II se presentan los principales elementos del plan estratégico, incluidos la misión, el objetivo, el resultado estratégico, las esferas de atención prioritaria y el marco de resultados. En la Parte III se describe como se ejecutará el plan estratégico, centrandó la atención en la estrategia general y las fases para la ejecución de ese plan; la estructura institucional y el enfoque de gestión nuevos mediante los cuales se ejecutará el plan; la forma en que se llevará a cabo el seguimiento y la evaluación de la ejecución del plan, en el contexto de la gestión basada en los resultados y utilizando el marco de resultados presentado en la Parte II; y, por último, los recursos financieros y humanos necesarios para el éxito de dicha ejecución.

#### B. Estrategia y fases de ejecución

50. El Programa de Hábitat (1996) y la resolución 56/206 de la Asamblea General contienen las descripciones más recientes de las funciones que corresponden al ONU-Hábitat. El ONU-Hábitat es el organismo encargado de coordinar la ejecución del Programa de Hábitat y sus funciones principales son:

- a) Prestar servicios sustantivos al Consejo de Administración del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos;
- b) Coordinar, en el sistema de las Naciones Unidas, la ejecución del Programa de Hábitat;
- c) Llevar a cabo el seguimiento de las tendencias y condiciones en materia de urbanización a nivel mundial y evaluar el progreso en la ejecución del Programa de Hábitat;
- d) Facilitar y ejecutar programas y proyectos de vivienda adecuada y de desarrollo sostenible de los asentamientos humanos;
- e) Promover y consolidar, en el marco jurídico de cada país, la colaboración con todos los asociados, incluidas las autoridades locales, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales, en la ejecución del Programa de Hábitat;
- f) Facilitar el intercambio de información y mejores prácticas a nivel mundial y poner en marcha actividades de información pública sobre la vivienda adecuada para todos y el desarrollo sostenible de los asentamientos humanos.

51. A la luz de esas funciones, el ONU-Hábitat, en el aspecto normativo de su labor, procurará concienciar e informar a los gobiernos y las autoridades locales sobre la evolución de las condiciones y las tendencias urbanas, así como sobre políticas, estrategias y prácticas eficaces. En el aspecto operacional, el ONU-Hábitat ayudará a los gobiernos y a las autoridades locales a planificar, gobernar y gestionar las ciudades con arreglo a los principios rectores del desarrollo sostenible, así como a suministrar servicios urbanos básicos a sus ciudadanos con más eficiencia y equidad.

52. Por lo que se refiere a promover los objetivos de la Declaración de Estambul y del Programa del Hábitat, lo que abarca propiciar el suministro de vivienda adecuada y servicios básicos y promover los procesos de adopción de decisiones participativos, el ONU-Hábitat seguirá incorporando los derechos humanos en todos los aspectos de su labor.

#### 1. Ejecución del plan a través de los programas de trabajo y presupuestos bienales

53. El presente plan estratégico se ejecutará en tres fases sucesivas, vinculadas con los programas de trabajo y presupuestos bienales aprobados por el Consejo de Administración y la Asamblea General. Mientras que anteriormente la planificación estratégica del ONU-Hábitat se realizaba de forma independiente de la elaboración de los programas de trabajo y presupuestos, tres programas de trabajo sucesivos, los correspondientes a 2014–2015, 2016–2017 y 2018–2019 se alinearán plenamente con el presente plan estratégico. A este respecto, las siete esferas de atención prioritaria del plan serán idénticas a los subprogramas del programa de trabajo. El resultado estratégico general del plan estratégico y los resultados estratégicos de las esferas de atención prioritaria, y sus respectivos indicadores de progreso, también serán idénticos a los contenidos en el programa de trabajo.

54. En la fase preparatoria, que corresponde a 2013, se realizarán las actividades siguientes:
- a) Establecimiento de un comité directivo del plan estratégico para supervisar la aplicación del plan, incluida la evaluación de los resultados de la aplicación y de los ajustes del plan;
  - b) Elaboración de un plan de acción, incluida una hoja de ruta para la aplicación del plan estratégico;
  - c) Elaboración de documentos de política para las esferas de atención prioritaria que estarán destinados a orientar la labor en cada esfera de atención prioritaria y que podrán ser consultados por todo el personal y los asociados del ONU-Hábitat;
  - d) Establecimiento de criterios de referencia para todos los indicadores de progreso del marco de resultados;
  - e) Elaboración de un documento de política sobre movilización de recursos, una estrategia de adquisición de proyectos que oriente la formulación de nuevos proyectos y un catálogo de proyectos modelo;
  - f) Elaboración de documentos de política sobre seguimiento, evaluación y promoción.
55. En la fase 1, prevista para 2014–2015, se realizarán las actividades siguientes:
- a) Establecimiento de una base de datos del ONU-Hábitat que pueda ser consultada por usuarios internos y externos y contenga los datos básicos e indicadores necesarios para el seguimiento a nivel mundial de los progresos en la aplicación del presente plan y del Programa de Hábitat en general;
  - b) Ajuste del sistema de contabilidad de los proyectos basado en el principio del devengo que utiliza el ONU-Hábitat para que tenga en cuenta que se ha pasado de las seis esferas de atención prioritaria del plan estratégico e institucional de mediano plazo y los cuatro subprogramas del programa de trabajo, a las siete esferas de atención prioritaria del plan estratégico y los siete subprogramas del programa de trabajo;
  - c) Elaboración de las estrategias regionales de aplicación y los documentos de los programas para los países del ONU-Hábitat.
56. En la Fase 2, prevista para 2016–2017, se realizarán las actividades siguientes:
- a) Una evaluación a mitad de período de la aplicación del plan estratégico, prevista para final de 2016, que abarcará la presentación del primer informe sobre los indicadores de progreso del resultado estratégico general del plan;
  - b) Una evaluación general de los progresos en la aplicación del Programa de Hábitat, que se utilizará como insumo en el proceso de preparación de Hábitat III y en la evaluación a mitad de período del plan estratégico;
  - c) Convocación de Hábitat III y adopción de un nuevo programa urbano para el siglo XXI;
  - d) Ajuste del plan estratégico con arreglo a la evaluación a mitad de período, el nuevo programa urbano para el siglo XXI y los cambios que pueda haber en la estructura de gobernanza del ONU-Hábitat, y ejecución de los elementos del plan estratégico ajustado que sea posible realizar como parte del programa de trabajo y presupuesto para 2016–2017.
57. En la Fase 3, prevista para 2018–2019, se realizarán las actividades siguientes:
- a) Aplicación completa del plan estratégico ajustado, teniendo en cuenta el nuevo programa urbano para el siglo XXI y la evaluación a mitad de período del plan estratégico;
  - b) Evaluación final del plan estratégico, incluida la presentación de informes sobre los indicadores de progreso relativos al resultado estratégico general.
58. Las actividades de cada programa de trabajo estarán muy bien centradas. El número de productos será considerablemente inferior al del programa de trabajo de 2012–2013, pero serán más provechosos para su fin. Tanto los productos normativos como los operacionales se producirán como parte de proyectos valorados por lo menos en 300.000 dólares EE.UU., y se diseñarán de modo que realicen aportaciones a actuaciones estratégicas de carácter transformador que puedan tener efectos desencadenantes o catalizadores del cambio a nivel de las ciudades. Los proyectos normativos y los operacionales, y los

productos que se deriven de ellos, tendrán la finalidad de ayudar a las autoridades municipales, regionales y nacionales encargadas del desarrollo de asentamientos urbanos y de asentamientos humanos de otro tipo a mejorar considerablemente la eficacia de sus sistemas de planificación, gobernanza y suministro de servicios. La incorporación de la labor normativa en los proyectos operacionales permitirá asegurar que esa labor se lleve a cabo aunque se reduzca el volumen de ingresos básicos no asignados a fines específicos.

## 2. Función catalizadora y asociaciones

59. Se asignará más importancia a la función catalizadora del ONU-Hábitat en las actividades de seguimiento, evaluación y promoción a nivel mundial, así como en el desarrollo de políticas nacionales y de la capacidad institucional. De forma acorde con esta función catalizadora, el ONU-Hábitat seguirá colaborando con sus asociados fundamentales, es decir, los gobiernos nacionales, las autoridades locales, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones del sector privado, y se formulará un enfoque más sistemático para las asociaciones. El objetivo final es hacer aumentar el número de asociados y de redes dedicados a apoyar la aplicación del programa de urbanización sostenible a nivel mundial, regional, nacional y local. Por consiguiente, el enfoque para las asociaciones y el establecimiento de redes se incorporará en las actividades de las siete esferas de atención prioritaria del plan estratégico.

60. Se fortalecerán y ampliarán las asociaciones con los órganos de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y otros socios del Programa de Hábitat por lo que se refiere a actividades de seguimiento, presentación de informes y promoción en materia de cuestiones de urbanización y al desarrollo de la capacidad y la asistencia técnica a nivel nacional y local. De particular importancia será la intensificación de la participación del ONU-Hábitat en la iniciativa “Unidos en la acción” a nivel de los países, incluida su participación en los equipos de las Naciones Unidas en los países y en los marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo.

61. Se acordarán, con grupos asociados del Programa de Hábitat que corresponda, objetivos y actividades comunes para promover la urbanización sostenible. Esto se hará principalmente a través de la Campaña mundial a favor de la vida urbana (véase el recuadro 2) y el Foro Urbano Mundial en su calidad de vehículos catalizadores fundamentales para movilizar el establecimiento de asociaciones y redes.

### Recuadro 2. Campaña mundial a favor de la vida urbana

62. Además, en cada esfera sustantiva de atención prioritaria, el ONU-Hábitat fortalecerá sus relaciones de colaboración con redes importantes de profesionales y otros asociados, y también estudiará la posibilidad de establecer asociaciones con socios no convencionales, especialmente de los sectores no gubernamental y privado.

La Campaña mundial a favor de la vida urbana presenta una amplia plataforma para promover el programa urbano, mejorar las políticas a nivel nacional y aumentar el conocimiento de la urbanización sostenible.

La Campaña, que está coordinada por el ONU-Hábitat pero es propia de los asociados del Programa de Hábitat y está impulsada por ellos, tiene los cuatro objetivos que se enumeran en la columna adyacente.

La medida de su éxito será la existencia y aplicación de políticas más eficaces de promoción del desarrollo urbano sostenible a nivel nacional.

①

#### UNIR

Convencer a los sectores público, privado y social de que invertir en ciudades y comunidades creativas, resilientes y sostenibles es esencial para nuestro futuro común.

②

#### CONECTAR

Crear vínculos duraderos entre todos los elementos de transformación de las ciudades y facilitar la coordinación coherente y estratégica de los asociados.

③

#### FACILITAR

Proporcionar los medios para lograr ciudades y comunidades creativas, resilientes y sostenibles.

④

#### MEDIR

Establecer criterios de referencia, hacer el seguimiento de los progresos y difundir conocimientos en todo el mundo.

63. Por lo que se refiere a la esfera de atención prioritaria 1, legislación, tierras y gobernanza urbanas, ya se han establecido relaciones fructíferas con parlamentarios y asociaciones de autoridades locales a nivel internacional, regional y nacional, y también con agrimensores y especialistas en tierras bajo los auspicios de la Red mundial de instrumentos relacionados con la tierra. Los especialistas en cuestiones jurídicas urbanas son otro grupo de profesionales con el que habría establecer relación en las iniciativas para fortalecer los marcos jurídicos para la urbanización sostenible.

64. En la esfera de atención prioritaria 2, planificación y diseño urbanos, el ONU-Hábitat seguirá fortaleciendo sus lazos con institutos o asociaciones profesionales nacionales, regionales y mundiales de especialistas en planificación urbana y regional, en particular las asociaciones de planificación regional (como la Asociación Africana de Urbanistas), la Sociedad Internacional de Urbanistas, la Asociación de Urbanistas del Commonwealth y la Red Mundial de Urbanistas.

65. En la esfera de atención prioritaria 3, economía urbana, sobre la base de un historial bien establecido de creación de asociaciones entre las administraciones locales y los jóvenes para fomentar la iniciativa empresarial y la capacitación técnica, el ONU-Hábitat aprovechará las redes mundiales y regionales sobre desarrollo económico local, como la Red de Desarrollo Económico Local de África, y se asegurará de que incluyan a las ciudades del mundo en desarrollo.

66. En la esfera de atención prioritaria 4, servicios urbanos básicos, el ONU-Hábitat intensificará las relaciones que ya tiene establecidas con las instituciones financieras internacionales y regionales para que aumente la corriente de inversiones hacia este sector vital, en particular por lo que se refiere al Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Interamericano de Desarrollo. También se procurará promover la integración de los servicios urbanos básicos en la labor de las comisiones económicas y sociales regionales de las Naciones Unidas, así como de organizaciones regionales como la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental, la Unión Africana y la Organización de los Estados Americanos.

67. Por lo que se refiere a la esfera de atención prioritaria 5, vivienda y mejora de los barrios marginales, el ONU-Hábitat creará una plataforma para promover la vivienda adecuada, la mejora de los barrios marginales y la prevención de la formación de esos barrios mediante unas relaciones de asociación más firmes con los gobiernos nacionales y locales, la sociedad civil, particularmente las organizaciones de habitantes de barrios marginales, como Slum Dwellers International, las federaciones dedicadas a cuestiones de vivienda, los grupos de promoción de esas cuestiones y las entidades académicas, así como con el sector privado y las instituciones financieras.

68. Por lo que se refiere a la esfera de atención prioritaria 6, reducción del riesgo y rehabilitación, el ONU-Hábitat seguirá contribuyendo a la cooperación interinstitucional, principalmente a través de los mecanismos del Comité Permanente entre Organismos, en particular el enfoque de grupos temáticos. Seguirá estableciendo nuevas asociaciones y redes fuera del sistema de las Naciones Unidas para intervenciones de emergencia relacionadas con el apoyo técnico y el fomento de la capacidad a largo plazo en países que se enfrentan a una crisis o están recuperándose de ella. Entre los asociados importantes figurarán la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y la Organización Internacional para las Migraciones.

69. Por último, en lo relativo a la esfera de atención prioritaria 7, investigación y desarrollo de la capacidad, el ONU-Hábitat seguirá confiando en las asociaciones con observatorios urbanos locales y nacionales, oficinas nacionales de estadística, instituciones académicas e instituciones de capacitación de las administraciones locales para el seguimiento y la evaluación de las condiciones y las tendencias urbanas que se registren a nivel local, nacional y mundial. Como parte de la iniciativa “Unidos en la acción”, el ONU-Hábitat intensificará sus relaciones de asociación con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y la Organización Mundial de la Salud para el establecimiento de un sistema conjunto de reunión y análisis de datos relativos a cuestiones urbanas en los países en desarrollo.

### **3. Gestión de riesgos**

70. El mayor riesgo que es probable que afecte la aplicación del plan estratégico es la reducción de la financiación para fines generales. Si bien los ingresos del ONU-Hábitat destinados a fines específicos, principalmente de actividades de cooperación técnica, ha venido aumentando durante los últimos años, los ingresos para fines generales se han ido reduciendo debido, entre otras cosas, a la crisis económica y financiera mundial. Es probable que el nivel de ingresos procedentes del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas se mantenga estancado o también se reduzca. Es probable que se mantenga el

desequilibrio entre los ingresos para fines específicos y para fines generales, especialmente porque ampliar la cartera de proyectos a nivel de los países será posiblemente el método más viable de aumentar los ingresos generales del ONU-Hábitat. Si esta tendencia se mantiene, las actividades del ONU-Hábitat estarán cada vez más dirigidas por los donantes, y la capacidad de la organización para aplicar el programa de trabajo aprobado, especialmente los elementos normativos, se verá cada vez más limitada.

71. Para mitigar el riesgo relativo a la financiación se utilizarán diversas estrategias. Entre ellas figuran:

a) Intensificación de las actividades para encontrar fuentes no convencionales de obtención de fondos, incluidos los llamamientos públicos y la colaboración con organizaciones del sector privado comprometidas con el principio de responsabilidad social empresarial, y también las inversiones con fines comerciales en la construcción de viviendas para la población pobre e infraestructura urbana;

b) Ampliación de las asociaciones con instituciones internacionales y bancos regionales de desarrollo, sobre la base de los buenos resultados que ya se han obtenido a este respecto, especialmente con el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Africano de Desarrollo.

c) Ampliación de los acuerdos plurianuales con asociados en el desarrollo para aumentar el nivel de ingresos para fines generales y para fines específicos flexibles. Esto se basará en la experiencia de los acuerdos vigentes con diversos asociados en el desarrollo que han dado buenos resultados. Como parte de esta estrategia, se reforzará el sistema actual de consultas anuales conjuntas con asociados en el desarrollo.

72. Es probable que otro riesgo para la aplicación del plan estratégico se derive del nivel insuficiente, en el marco de la propia organización, de conocimientos especializados en las esferas de la rendición de cuentas y las prácticas de gestión a nivel de los proyectos, la gestión de los conocimientos, la gestión de recursos humanos en el contexto de equipos flexibles y la gestión basada en los resultados, aunque se han realizado algunos progresos en la última cuestión como parte de la aplicación del plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008–2013. Para atender estas necesidades, se mantendrá y fortalecerá el sistema de capacitación del personal que se puso en marcha durante la aplicación del plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008–2013.

73. Durante la preparación de los tres programas de trabajo y presupuestos bienales a través de los cuales se aplicará el presente plan se realizarán análisis de riesgos más exhaustivos y detallados y se formularán propuestas sobre la gestión de riesgos.

### C. Estructura institucional y enfoque de gestión

74. En su resolución 21/2 de 20 de abril de 2007, el Consejo de Administración pidió que se asignara prioridad a las reformas institucionales propuestas necesarias para que la organización lograra una mejor armonización en la aplicación del plan estratégico e institucional de mediano plazo. En un examen por homólogos del plan estratégico e institucional de mediano plazo efectuado en 2010 se recomendó que *“el siguiente Director Ejecutivo del ONU-Hábitat considerara una nueva estructura institucional para lograr una mejor alineación con las esferas de atención prioritarias del plan. La consecución de resultados en las esferas de atención prioritarias del plan debería constituir la motivación fundamental para cualquier reorganización de este tipo.”*

75. Hacia el final del ciclo del plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008–2013, se llevó a cabo un examen de la estructura institucional del ONU-Hábitat. Los principales elementos de la nueva estructura institucional que se derivaron de este examen figuran en el gráfico 1, mientras que el organigrama oficial figura en el anexo 1. La justificación principal de esta nueva estructura es garantizar una ejecución más eficaz y eficiente del mandato del ONU-Hábitat a nivel nacional, regional y mundial.

76. Más concretamente, la estructura institucional y el sistema de gestión nuevos tienen la finalidad de:

a) Aumentar la eficacia sobre el terreno de los proyectos, especialmente en las fases iniciales de ejecución;

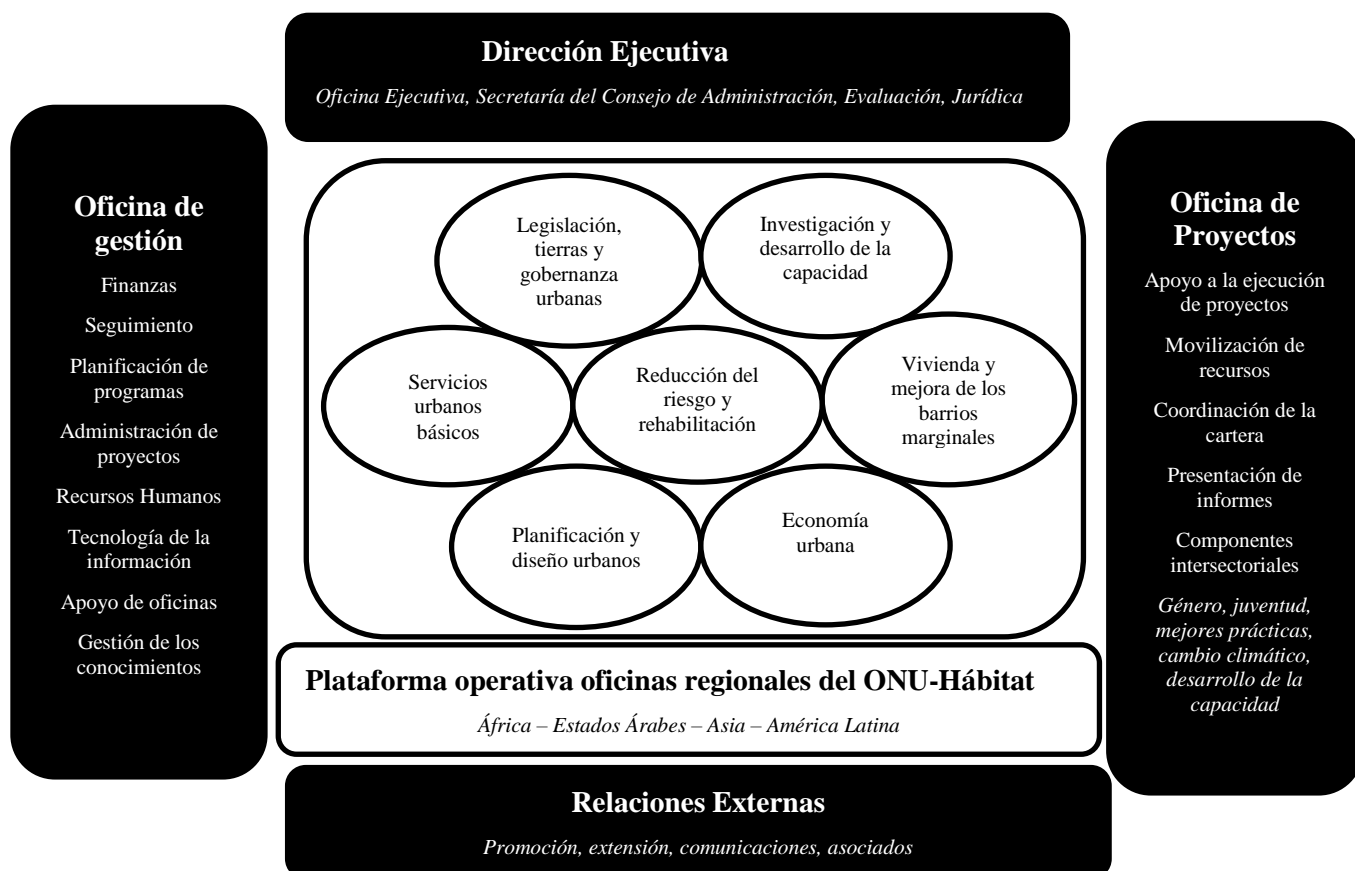
b) Aumentar la productividad de la labor normativa que se realiza en la sede;

c) Aumentar la transparencia de la gestión y la labor sustantiva del ONU-Hábitat;

d) Aumentar la obligación de rendir cuentas a todos los niveles;

e) Reducir la mentalidad aislacionista intensificando el trabajo en equipo e integrando las actividades normativas y operacionales.

77. El plan estratégico se aplicará a través de siete subdivisiones temáticas que corresponderán a las siete esferas de atención prioritaria del plan (que se ilustran en los círculos del gráfico 1) y a los siete subprogramas del programa de trabajo bienal.



**Gráfico 1. Nueva estructura funcional del ONU-Hábitat**

78. No obstante, lograr la transformación necesaria de la cultura institucional requerirá más tiempo de modo que durante el período de vigencia del plan estratégico para 2014–2019 se seguirá actuando en ese sentido. Esta transformación se logrará mediante actividades de capacitación, orientación profesional y asesoramiento del personal. Esto requerirá que se aprenda a realizar la gestión de las actividades del ONU-Hábitat a través del enfoque de proyectos, a orientar todas las actividades al logro de resultados más que de productos, a trabajar en el marco de equipos flexibles y a rendir cuentas sobre el uso del tiempo del personal y los recursos financieros por proyecto.

79. Las principales características de la estructura institucional y el sistema de gestión nuevos son las siguientes:

- a) Una matriz de organización horizontal y más plana;
- b) Un sistema de gestión basado en los proyectos que reúna la labor normativa y operacional en el marco de cada proyecto;
- c) Una organización flexible que trabaje mediante equipos flexibles establecidos en relación con los proyectos;

d) Una organización con sistemas claros de delegación de atribuciones, hasta el nivel de los proyectos, y de rendición de cuentas a través del nuevo sistema de contabilidad de los proyectos basado en el principio del devengo.

80. El sistema de contabilidad de los proyectos basado en el principio del devengo, que es un programa informático de administración empresarial para gestionar y coordinar todos los recursos, información y funciones de la organización desde una fuente de datos común que permite la atribución y la gestión de datos e información a través de proyectos concretos, es un elemento central del nuevo sistema de gestión basado en los proyectos. Este sistema, cuyo objetivo principal es mejorar los procesos de adopción de decisiones de gestión, de seguimiento y presentación de informes, es complementario con Umoja, una solución de planificación de los recursos institucionales del sistema de las Naciones Unidas diseñado para garantizar que los recursos se administren de forma más eficaz gracias a mejoras en los procesos institucionales en las esferas de las finanzas, los recursos humanos, los servicios centrales de apoyo, la cadena de suministros y la gestión de programas y proyectos.

81. Otro elemento fundamental del nuevo sistema son los equipos flexibles. Se establecerá un equipo flexible para cada proyecto, se podrán asignar miembros del personal a varios proyectos y su tiempo se contabilizará respecto de cada proyecto. Los equipos flexibles existirán mientras exista el proyecto al que corresponden, y cuando éste finalice los miembros del personal de esos equipos se reasignarán a nuevos proyectos. Este proceder garantizará el mayor grado de flexibilidad y eficiencia en el uso de los recursos humanos.

#### **D. Medición del desempeño**

82. El seguimiento, la evaluación y la presentación de informes son elementos vitales de la gestión basada en los resultados y juntos forman la base de la obligación de rendir cuentas y de actuar con transparencia del ONU-Hábitat respecto de los Estados Miembros. La información sobre el desempeño procedente de las actividades de seguimiento y evaluación se utilizará de forma más sistemática para adoptar medidas correctivas, mejorar el proceso de adopción de decisiones programáticas o institucionales y de rendición de cuentas y garantizar que se cumplan los objetivos programáticos con arreglo a un presupuesto determinado, comparando para ello los progresos realizados respecto de los previstos.

83. Además, la información procedente del seguimiento y la evaluación se utilizará para la extracción de enseñanzas a nivel institucional, intercambiando las enseñanzas extraídas a nivel interno y con los órganos rectores y los asociados en el desarrollo. Gracias a los informes sobre los progresos realizados que deberán presentarse obligatoriamente, la información de seguimiento y evaluación se utilizará para que el ONU-Hábitat rinda cuentas a los Estados Miembros y a los asociados en el desarrollo comunicando para ello la medida en que los recursos se utilizan de forma eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos de desarrollo.

84. El ONU-Hábitat ha asumido el compromiso de cumplir las normas internacionales de excelencia en materia de seguimiento y evaluación. En los próximos años se centrará en mejorar la capacidad del organismo para contribuir de forma más sistemática a generar resultados y efectos de desarrollo importantes.



## 1. Seguimiento y presentación de informes



**Gráfico 2. Indicadores de progreso**

85. La aplicación del plan estratégico para 2014–2019 será objeto de un seguimiento sistemático para hacer una gestión eficaz del logro de resultados. Más concretamente, esto significa asegurarse de que los informes sobre los distintos niveles de indicadores del marco de resultados se presentan en el momento requerido (véase el gráfico 2). Las subdivisiones serán las principales responsables del seguimiento del plan, y contarán con la asistencia de las oficinas de los proyectos y las oficinas regionales. La Dependencia de Garantía de la Calidad, de la Oficina de Gestión, se encargará de la coordinación general de las actividades de seguimiento y presentación de informes.

86. Las actividades de seguimiento se basarán en los marcos de resultados, incluidos los criterios de referencia, de los programas de trabajo y presupuestos bienales, que a su vez se derivan del marco de resultados del plan estratégico. Con el fin de mantener la uniformidad en el seguimiento se utilizará, durante todo el período de vigencia del plan estratégico, el mismo conjunto de indicadores, que serán objeto de pequeños ajustes cuando sea necesario. Los informes se presentarán sobre los resultados, más que los productos. Se establecerán criterios de referencia claros antes de que se inicie la aplicación del plan estratégico. En los criterios de referencia se especificarán, para cada indicador de progreso, la medida exacta de desempeño (unidad de medida) así como el nivel en que se iniciará la medición. La información y los datos sobre los indicadores de progreso correspondientes a todas las esferas de atención prioritaria se reunirán e introducirán de forma ininterrumpida en el sistema de contabilidad de los proyectos basado en el principio del devengo del ONU-Hábitat. Los datos concretos que deberán reunirse se especificarán en el documento de referencia del plan estratégico, que estará preparado al final de 2013, y también en las medidas del desempeño contenidas en los documentos del programa de trabajo y presupuesto bienal. En todo momento será posible extraer la información y los datos más recientes que puedan necesitarse para los distintos informes de seguimiento.

87. Como se muestra en el gráfico 2, se presentarán informes anuales sobre la evolución de los indicadores de progreso correspondientes a los logros previstos (resultados) de cada esfera de atención prioritaria. Esos informes se basarán en información y datos que se irán reuniendo e introduciendo de forma ininterrumpida en el sistema de contabilidad de los proyectos basado en el principio del devengo del ONU-Hábitat. Los principales mecanismos de presentación de informes serán el informe anual sobre la aplicación del plan estratégico y el Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre Documentación (IMDIS) que abarca todo el sistema de las Naciones Unidas.

88. Se informará bienalmente sobre la evolución de los indicadores de progreso de los resultados estratégicos de las siete esferas de atención prioritaria del plan, principalmente a través del informe bienal sobre el progreso en la aplicación del plan estratégico que prepara el Consejo de Administración del ONU-Hábitat, así como del IMDIS y del informe bienal sobre el desempeño de los programas que se prepara al final de cada programa de trabajo y presupuesto bienal con la finalidad de rendir cuentas a la Asamblea General.

89. Solo se informará dos veces sobre la marcha de los indicadores más importantes de progreso, es decir, los del resultado estratégico del ONU-Hábitat, a mitad y al final del período de vigencia del plan estratégico. Esto es así porque presentar informes sobre estos indicadores de alto nivel requiere estudios a nivel mundial, que son muy costosos y requieren mucho tiempo. El principal mecanismo de presentación de informes serán la evaluación a mitad de período y la evaluación final del plan estratégico. El ONU-Hábitat intensificará sus esfuerzos por obtener más financiación para las actividades de seguimiento y evaluación, basándose en la experiencia obtenida durante la aplicación del plan estratégico e institucional de mediano plazo para 2008–2013.

## 2. Evaluación

90. La política de evaluación del ONU-Hábitat estará preparada al final de 2013, es decir, antes de que se inicie la aplicación del plan estratégico. Las evaluaciones que se realicen durante el período de vigencia del plan proporcionarán información para orientar las iniciativas en la gestión del cambio y permitirán formular recomendaciones sobre las medidas encaminadas a mejorar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de los subprogramas, los proyectos y los temas sustantivos.

91. Se formularán planes de evaluación bienales como parte de los programas de trabajo y presupuestos bienales. Los planes de evaluación contendrán un orden de prioridades, lo que asegurará la cobertura de adecuadamente los proyectos y subprogramas del ONU-Hábitat, y también abarcarán evaluaciones estratégicas y del impacto. Se asignará un grado de prioridad elevado a las evaluaciones que deben realizarse obligatoriamente que se especifican en las resoluciones de la Asamblea General, el Consejo de Administración y otros órganos intergubernamentales, y a las que se especifican en los acuerdos de cooperación con los asociados en el desarrollo.

92. El sistema de contabilidad de los proyectos basado en el principio del devengo del ONU-Hábitat proporcionará de forma ininterrumpida información de base empírica verosímil, fiable y útil, lo que permitirá la incorporación oportuna de las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas de las evaluaciones en los procesos de adopción de decisiones del ONU-Hábitat.

93. La dependencia de evaluación independiente, que depende de la Oficina del Director Ejecutivo, planificará y coordinará todas las evaluaciones aprobadas en los planes de evaluación bienales y se asegurará de que las normas y principios de evaluación del sistema de las Naciones Unidas se apliquen uniformemente. Para garantizar el mayor grado de imparcialidad e independencia en las conclusiones de las evaluaciones, serán evaluadores externos quienes se encarguen de llevar a cabo la mayor parte de las evaluaciones previstas y la dependencia de evaluación sólo realizará algunas de esas evaluaciones.

94. Las recomendaciones de las evaluaciones y los planes de aplicación de esas recomendaciones serán examinados de forma sistemática por el personal directivo superior y el Comité de Representantes Permanentes. Esto garantizará la identificación con el proceso a nivel institucional. En el sistema de contabilidad de los proyectos basado en el principio del devengo del ONU-Hábitat se incluirá una base de datos de seguimiento de las evaluaciones para garantizar la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones y el seguimiento del proceso de ejecución. Se presentarán informes periódicos sobre la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones. La capacidad de los directivos y el personal del ONU-Hábitat en materia de evaluación se fortalecerá mediante actividades periódicas de capacitación, que se ofrecerán como parte de cursos sobre la gestión basada en los resultados.

95. Todos los proyectos cuyo presupuesto sea superior a 3 millones de dólares EE.UU. estarán sujetos a evaluación externa una vez se hayan finalizado, y será una cuestión de principio que los presupuestos de todos los proyectos de este tipo contengan provisiones de fondos para las actividades de evaluación. Todas las esferas de atención prioritaria del plan estratégico (o subprogramas del programa de trabajo) se evaluarán por lo menos en una ocasión durante el período de vigencia del plan. Por lo que respecta al propio plan estratégico, su aplicación será objeto de una evaluación a mitad de período que se realizará en 2016, antes de que se celebre Hábitat III. En esta evaluación se informará por primera vez sobre los indicadores de progreso del resultado estratégico general del plan, como se muestra en el gráfico 2. El plan

estratégico se ajustará con arreglo a esta evaluación a mitad de período, los resultados de Hábitat III (como el nuevo programa urbano) y los cambios que pueda haber en la estructura de gobernanza del ONU-Hábitat. En 2019 se realizará una evaluación final del plan estratégico, que comprenderá el segundo informe sobre los indicadores de progreso del resultado estratégico general.

96. Todos los informes de evaluación estarán disponibles en el sitio web sobre cuestiones de evaluación del ONU-Hábitat. Se prepararán informes de evaluación bienales para su presentación al Consejo de Administración. En los informes se resumirán los resultados de las evaluaciones efectuadas en el bienio precedente, incluidas las enseñanzas extraídas, las recomendaciones y las medidas adoptadas para aplicar esas recomendaciones.

97. A lo largo del proceso de desarrollo es importante ir informando sobre los resultados a corto plazo y también sobre los resultados intermedios y a largo plazo. Los informes sobre los resultados a corto plazo pondrán de relieve los resultados inmediatos y los productos pertinentes sobre la base de la información y los datos que se deriven del proceso de seguimiento. Los informes sobre los resultados a largo plazo son esenciales y en ellos se medirán los efectos a largo plazo. Se asignará una importancia especial a la medición, respecto de los criterios de referencia establecidos, de la contribución a los resultados de desarrollo más que de la atribución.

98. Durante la fase de aplicación del plan estratégico se dialogará con el Comité de Representantes Permanentes y los socios en el desarrollo sobre la mejora de la calidad de los informes sobre resultados con el fin de acordar formatos de presentación de informes que sean sencillos, claros y fáciles de entender y que muestren los progresos hacia el logro de los resultados previstos. Se creará un servicio basado en la web que contenga los resultados fundamentales de cada proyecto del ONU-Hábitat. Podrán acceder al servicio tanto los miembros del personal del ONU-Hábitat como usuarios externos.

## E. Recursos humanos y financieros

99. Durante el plazo del presente plan, el ONU-Hábitat tiene el objetivo de aumentar considerablemente su cartera de proyectos y sus ingresos totales, invirtiendo con ello la caída en los ingresos que se ilustra en el gráfico 3. Este ambicioso objetivo es un medio de estimular a la organización para que redefina su forma de operar, incluido el enfoque que aplica en materia de asociaciones y de formulación de nuevos proyectos. Esto es necesario teniendo en cuenta la escala y el alcance de los desafíos a que se enfrentan actualmente las ciudades.

100. El ONU-Hábitat seguirá mejorando sus sistemas e instrumentos, incluido su sistema de contabilidad de los proyectos basado en el principio del devengo, en apoyo de una buena gestión financiera y de riesgos y para facilitar la mejora de la planificación, presupuestación y seguimiento de los gastos a nivel regional, temático, institucional y de los proyectos. Estos instrumentos también ayudarán al organismo a hacer mejores previsiones de ingresos y a gestionar los gastos a niveles sostenibles.

101. Durante el período de vigencia del presente plan estratégico el ONU-Hábitat movilizará recursos en apoyo de los objetivos de la organización en materia de crecimiento de los ingresos y la cartera. A este respecto, la movilización de recursos estará estrechamente vinculada con la política de adquisición de proyectos, que estará plenamente establecida antes de 2014.

102. Para ampliar la cartera de proyectos y los recursos para fines generales, el ONU-Hábitat trabajará activamente para consolidar y ampliar su actual base de donantes. Esto requerirá mejorar la calidad de las asociaciones de largo plazo ya establecidas con asociados en el desarrollo importantes, estudiar posibilidades con antiguos donantes importantes y utilizar las relaciones existentes con los asociados para

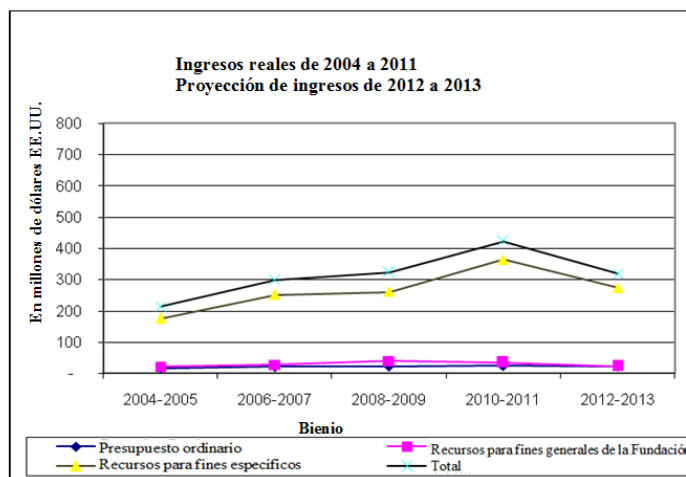


Gráfico 3. Tendencias en materia de ingresos

aprovechar y ampliar la base de donantes. El ONU-Hábitat también formulará enfoques y estructuras más sistemáticos para obtener contribuciones voluntarias para fines generales de todos los Estados Miembros.

103. También se utilizarán vías no convencionales de obtención de fondos, como los llamamientos públicos, así como la participación de organizaciones del sector privado comprometidas con la responsabilidad social empresarial y la de quienes se dedican a invertir con fines comerciales en la construcción de viviendas para grupos de ingresos bajos y de infraestructura urbana.

104. El ONU-Hábitat, como parte de su estrategia de adquisición de proyectos, proporcionará financiación inicial para actividades previas a la inversión. Para este fin, se fortalecerán dos fondos rotatorios internos ya establecidos, el Fondo de Desarrollo Interno y el Fondo de Emergencia, a fin de facilitar la adquisición de nuevos proyectos y responder sin demora a los desastres naturales y generados por el hombre. Estos fondos rotatorios internos son un mecanismo de gestión financiera transparente establecido mediante ingresos básicos para fines generales con el fin de facilitar una cuantía limitada de fondos para estudiar posibilidades de proyectos nuevos, o de evaluar con rapidez la necesidad de proyectos de respuesta de emergencia inmediatamente después de que se produzca un desastre. Se prevé que los fondos anticipados se reembolsen cuando los proyectos formulados se pongan en marcha.

105. Se asignará más importancia a mejorar la comunicación con los asociados en el desarrollo ya existentes y los que puedan adquirirse y demostrarles la función del ONU-Hábitat en el desarrollo económico y social actual, lo que puede hacerse parcialmente mediante su catálogo de proyectos modelo. El ONU-Hábitat también demostrará activamente sus progresos en materia de eficiencia de gestión y de transparencia y rendición de cuentas a nivel de la organización.

106. La estrategia de adquisición de proyectos del ONU-Hábitat se centrará en la movilización de recursos a nivel de los países y ofrecerá orientación sobre métodos para formular nuevos proyectos para su ejecución a nivel municipal y nacional. También se realizarán esfuerzos para garantizar la plena participación del organismo en los recursos comunes administrados en el marco del sistema de las Naciones Unidas, pero también en los de otras organizaciones multilaterales como las instituciones financieras internacionales. Además, el ONU-Hábitat procurará ampliar su cartera estableciendo estrechas relaciones de colaboración con fondos fiduciarios y fundaciones o intensificando las ya existentes.

107. El crecimiento de la cartera también se facilitará mejorando la base de conocimientos de la organización en materia de información sobre donantes, creando instrumentos para promover los proyectos, conocimientos y experiencia del ONU-Hábitat, y formulando una política de movilización de recursos diseñada para asegurar que la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países organicen y coordinen sistemáticamente sus actividades de obtención de fondos.

108. El ONU-Hábitat también procurará más activamente establecer relaciones con los países de ingresos medianos, muchos de los cuales tienen economías de gran volumen y de crecimiento rápido. Más o menos durante el pasado decenio, buena parte de estos países han experimentado un crecimiento urbano importante, lo que constituye una plataforma para ampliar las actividades de asistencia técnica de ONU-Hábitat así como para promover la cooperación Sur-Sur.

109. La Dependencia de Movilización de Recursos de la Oficina de Proyectos, apoyará las comunicaciones del ONU-Hábitat con los donantes y lo hará en estrecha colaboración con las subdivisiones temáticas y las oficinas regionales. La Dependencia de Movilización de Recursos también será una base de conocimientos institucionales en materia de información sobre donantes y análisis de las oportunidades y tendencias en la esfera de la financiación del desarrollo urbano a nivel mundial.

110. Por último, los buenos resultados del presente plan estratégico dependerán de su personal. El crecimiento previsto de los ingresos y la cartera de proyectos del ONU-Hábitat probablemente requerirá un incremento paralelo de su personal básico a fin de crear la capacidad de gestión necesaria. No obstante, se utilizará un enfoque muy prudente por lo que se refiere a la creación de nuevos puestos. El enfoque básico será contratar a personal de proyectos cuando sea necesario para atender necesidades inmediatas, con lo que el organismo tendrá la flexibilidad suficiente para responder a las necesidades variables de los proyectos. El ONU-Hábitat también fortalecerá su sistema de gestión matricial, que combina de forma única las prioridades temáticas con la atención a las prioridades y necesidades regionales y nacionales. Los equipos flexibles que operarán en la sede de la organización y en sus oficinas regionales y nacionales proporcionarán al ONU-Hábitat flexibilidad y eficiencia adicionales en la gestión de su cartera de proyectos normativos y operacionales conjuntos.

111. En general, el ONU-Hábitat procurará ofrecer un entorno de trabajo estimulante que sea atractivo para personas con antecedentes culturales y profesionales diversos a través de su compromiso con el desarrollo urbano sostenible, la receptividad al cambio y la dedicación a ofrecer soluciones para los desafíos que plantea el desarrollo nacional y local. El ONU-Hábitat intensificará las iniciativas en curso de desarrollo profesional y aprendizaje. Para mantener y mejorar la reputación del ONU-Hábitat se requerirá un perfeccionamiento constante y la voluntad de cuestionar las prácticas establecidas y de ser flexible ante un entorno en continua transformación.

112. El ONU-Hábitat, fortaleciendo la función de las cuatro oficinas regionales, que son las de América Latina y el Caribe, África, Estados Árabes y Asia y el Pacífico, estará mejor situado para reunir información estratégica, formular estrategias regionales, gestionar información y difundir conocimientos, elaborar y aplicar programas pertinentes a nivel local, fortalecer las asociaciones regionales y proporcionar un suministro de servicios más eficaz mediante un mayor nivel de delegación de atribuciones fuera de la sede. También se reforzará la función de representación que desempeñan los directores de las oficinas regionales. Así pues, las oficinas regionales serán un activo estratégico para la aplicación del presente plan estratégico.

**Anexo: organigrama oficial de ONU-Hábitat**

*(Se incluirá cuando se haya finalizado en el Boletín del Secretario General sobre la organización de ONU-Hábitat)*

---