



**Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas
para los Asentamientos Humanos**

Segundo período de sesiones de 2020

En línea, 27 a 29 de octubre de 2020

Tema 6 b) del programa provisional*

**Aplicación de los planes estratégicos de ONU-Hábitat:
actualización del informe final sobre el plan estratégico
para el período 2014-2019 y la evaluación en marcha del
plan estratégico para el período 2014-2019**

Sinopsis de la evaluación final de la aplicación del plan estratégico de ONU-Hábitat para el período 2014-2019

I. Introducción

1. En el presente documento se ofrece una sinopsis del informe de la evaluación independiente del plan estratégico del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) para el período 2014-2019. Forma parte del informe final sobre la aplicación del plan estratégico redactado para la reunión de la Junta Ejecutiva de ONU-Hábitat prevista para los días 27 a 29 de octubre de 2020. El informe completo de la evaluación puede consultarse en <https://unhabitat.org/2020-second-session-of-the-executive-board-meeting>.

2. El plan estratégico para el período 2014-2019 fue aprobado por el Consejo de Administración de ONU-Hábitat en abril de 2013, junto con un marco para sus evaluaciones de mitad de período y final. La evaluación de mitad de período se realizó en 2017. La adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2015 y de la Nueva Agenda Urbana en 2016, así como los resultados de la evaluación de mitad de período, pusieron de relieve la necesidad de ajustar el plan estratégico, y así se hizo.

3. La evaluación valoró, de la manera más objetiva posible, la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la coherencia, la sostenibilidad y la repercusión de ONU-Hábitat. En concreto, evaluó los resultados esperados sobre la base del plan de medición del desempeño; las contribuciones al logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible 11, otros Objetivos relacionados con cuestiones urbanas y la aplicación de la Nueva Agenda Urbana; y la integración de las cuestiones transversales de género, derechos humanos, juventud y cambio climático, así como las asociaciones y el fomento de la capacidad. También señaló las lecciones aprendidas y formuló recomendaciones. La evaluación fue realizada por dos consultores independientes, Dorothy Lucks y Joshua Bwiira, de marzo a agosto de 2020.

4. La evaluación hace hincapié en la rendición de cuentas y los propósitos de aprendizaje. Tiene por objeto fortalecer la rendición de cuentas fomentando el debate entre los principales interesados, especialmente la administración y el personal de ONU-Hábitat, sus órganos rectores (como la Junta Ejecutiva y el Comité de Representantes Permanentes), los donantes y otros asociados importantes, sobre si ONU-Hábitat ha utilizado eficazmente los recursos para lograr los resultados previstos durante el período de aplicación del plan estratégico. Los resultados, las enseñanzas y las recomendaciones de la evaluación, si se utilizan, mejorarán los aspectos de aprendizaje e informarán los enfoques y decisiones de gestión y programáticos durante la aplicación del nuevo plan estratégico

* HSP/EB.2020/19.

para el período 2020-2023, la Nueva Agenda Urbana y los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con el desarrollo urbano. La evaluación también es útil para las organizaciones que evalúan el desempeño de ONU-Hábitat, como la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSI) y la Dependencia Común de Inspección, los evaluadores del desarrollo y los profesionales interesados en la labor de ONU-Hábitat.

II. Sinopsis del plan estratégico para el período 2014-2019

5. ONU-Hábitat tiene un amplio mandato que proviene de los resultados de las conferencias internacionales pertinentes y de los mandatos específicos que le han sido encomendados por la Asamblea General, el Consejo Económico y Social y los órganos rectores de ONU-Hábitat en sus diversas resoluciones. El plan estratégico para el período 2014-2019 fue aprobado por el Consejo de Administración de ONU-Hábitat en su resolución 24/15 de 19 de abril de 2013. El plan incluía siete ámbitos de acción sustanciales o subprogramas: a) legislación, tierras y gobernanza urbanas; b) planificación y diseño urbanos; c) economía urbana; d) servicios urbanos básicos; e) vivienda y mejora de los barrios marginales; f) reducción del riesgo y rehabilitación; y g) investigación y desarrollo de la capacidad. Además de los siete subprogramas, que correspondían a las siete subdivisiones por medio de las cuales se ejecutaban los subprogramas, en el plan se incluía la Dirección y Gestión Ejecutivas, la División de Programas, la División de Gestión y Operaciones, la División de Relaciones Externas, tres oficinas de enlace y cuatro oficinas regionales, con el fin de facilitar la ejecución eficaz de los subprogramas y hacer hincapié en la gestión de los recursos, la gestión del riesgo de las asociaciones, la planificación basada en los resultados, la elaboración de presupuestos, la supervisión, la presentación de informes, la evaluación, la auditoría, los asuntos jurídicos, y la mejora de la rendición de cuentas y la transparencia.

6. El plan se llevó a cabo durante un período de seis años y se vinculó a los programas de trabajo y presupuestos bienales para 2014-2015, 2016-2017 y 2018-2019. Los presupuestos por programas se estructuraron según los ámbitos de acción sustanciales o subprogramas, que correspondían con las siete ramas de la estructura orgánica. ONU-Hábitat trabajó con sus principales asociados, es decir, Gobiernos nacionales, autoridades locales, organizaciones no gubernamentales y organizaciones del sector privado, para crear políticas, estrategias, servicios de asesoramiento, actividades de promoción, fomento de la capacidad, proyectos y programas.

A. Plan de recursos

7. La aplicación del plan estratégico se financió con cargo a cinco fuentes principales de financiación: a) el presupuesto ordinario, b) los fondos para fines generales de la Fundación (sin fines específicos), c) los fondos para fines especiales de la Fundación (con fines específicos), d) la cooperación técnica para actividades operacionales a nivel nacional y regional y e) los gastos de apoyo a los programas.

8. Se estimó que la aplicación del plan estratégico tendría un costo de 1.390,6 millones de dólares de los Estados Unidos¹. Los gastos estimados aprobados para los programas de trabajo y los presupuestos de 2014-2015, 2016-2017 y 2018-2019 fueron de 392,428 millones de dólares, 482,3 millones de dólares y 499,8 millones de dólares, respectivamente. El total de ingresos recibidos fue del 75 % de los gastos aprobados, aproximadamente, la mayoría de los cuales procedían de fuentes técnicas. Si bien el presupuesto ordinario siguió siendo una fuente estable de ingresos para ONU-Hábitat durante el período evaluado, los ingresos procedentes de dicho presupuesto solo representaron alrededor del 10 % de los ingresos totales.

9. Durante la aplicación del plan estratégico, las preocupaciones financieras persistieron. ONU-Hábitat considera que los fondos para fines generales de la Fundación (sin fines específicos), los fondos del presupuesto ordinario y los fondos de apoyo a los programas forman parte de sus recursos básicos. Su contribución a los ingresos representó solo alrededor de un 11 % del presupuesto total aprobado para el plan estratégico. Debido a la insuficiencia de la financiación básica, durante todo el período de aplicación quedaron sin cubrir puestos administrativos y de coordinación esenciales en la estructura organizativa correspondiente con los ámbitos de acción sustanciales. Por ejemplo, de los 130 puestos aprobados con cargo a los fondos para fines generales, solo se cubrieron 61 puestos durante el período correspondiente al programa de trabajo para 2014-2015, y estos fueron reducidos a 52 durante el período 2016-2017 y a 36 durante el período 2018-2019. También es preocupante el hecho de depender de un pequeño número de donantes. Durante el período del plan estratégico, los 10 principales donantes aportaron el 55 % del total de las contribuciones.

¹ Programas de trabajo y presupuestos para 2014-2015, 2016-2017 y 2018-2019.

B. Gobernanza y gestión

10. Durante el período de aplicación del plan estratégico, ONU-Hábitat tenía un doble sistema de gobernanza, lo que afectó a su aplicación. En primer lugar, ONU-Hábitat forma parte de la Secretaría de las Naciones Unidas y tiene que adherirse a las normas y reglamentos de la Secretaría. En segundo lugar, se espera que la organización funcione como otros programas y fondos, es decir que acate las decisiones de sus órganos rectores, donantes y asociados. Esta ambigüedad se deriva de la evolución del mandato de ONU-Hábitat, que en un principio situó a la organización como un centro técnico para los asentamientos humanos orientado a apoyar a los Estados miembros en cuestiones relacionadas con los asentamientos humanos, pero más tarde amplió su mandato al de un programa plenamente desarrollado que realizaba diversas intervenciones, incluso en esferas humanitarias.

11. Durante el período 2014-2019, ONU-Hábitat estuvo gobernado por la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Comité de Representantes Permanentes. El Consejo de Administración era un órgano subsidiario de la Asamblea General y actuaba como el órgano decisorio intergubernamental de ONU-Hábitat. Informaba a la Asamblea por conducto del Consejo Económico y Social, que coordina la labor de los organismos de las Naciones Unidas. El Consejo de Administración estaba integrado por 58 Estados Miembros de las Naciones Unidas, elegidos por el Consejo Económico y Social por un período de cuatro años. Cada dos años, el Consejo de Administración aprobaba el programa de trabajo de ONU-Hábitat y proporcionaba orientación sobre su relación con los asociados. Las reuniones del Consejo eran foros gubernamentales a nivel ministerial en los que cada dos años se establecían las directrices normativas de ONU-Hábitat y se aprobaba su programa de trabajo y presupuestos. El Comité de Representantes Permanentes era el órgano subsidiario entre períodos de sesiones del Consejo de Administración. La composición del Comité estaba abierta a todos los Representantes Permanentes de los Estados Miembros en Nairobi acreditados ante ONU-Hábitat. El Comité examinaba y supervisaba la ejecución del programa de trabajo de ONU-Hábitat y la aplicación de las decisiones del Consejo. También examinaba el proyecto de programa de trabajo y presupuesto de ONU-Hábitat y preparaba proyectos de decisión y de resolución para su examen por el Consejo.

12. La complejidad de los diversos comités en Nueva York y del Comité de Representantes Permanentes y sus grupos de trabajo en Nairobi hacía que la estructura de gobernanza de ONU-Hábitat fuera ineficiente. El Consejo de Administración, que proporcionaba la dirección general del programa de trabajo y el presupuesto y la adopción de resoluciones, se reunía solamente una vez cada dos años durante una semana. Los miembros del Comité llevaban a cabo la supervisión de ONU-Hábitat, además de sus funciones habituales en sus embajadas, y no tenían competencias para tomar decisiones. Esto provocó atascos y retrasos debido a la necesidad de consultar y aclarar cuestiones sustanciales con sus capitales (véase A/71/1006). Por lo tanto, esa estructura de gobernanza no era óptima para la eficiencia, la rendición de cuentas y la adopción oportuna de decisiones.

13. El debate y el proceso de reforma de la gobernanza institucional de ONU-Hábitat se prolongaron durante más de 12 años. Se inició durante la aplicación del plan estratégico anterior, el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo para el período 2008-2013. La finalización del proceso de reforma se convirtió en una prioridad en 2018 cuando una nueva Directora Ejecutiva, la Sra. Maimunah Mohd Sharif, se incorporó a la organización. Durante un período de dos años, de enero de 2018 a diciembre de 2019, ONU-Hábitat llevó a cabo un proceso de cambio institucional para cumplir su finalidad, maximizando su valor añadido a los esfuerzos de todo el sistema de las Naciones Unidas y apoyando eficazmente a los Estados miembros en los desafíos relacionados con la urbanización sostenible. La organización determinó ocho prioridades para fomentar el cambio previsto. A finales de diciembre de 2019, ONU-Hábitat había llevado a cabo su nuevo proceso de reforma con:

a) Una nueva estructura de gobernanza, mediante la resolución 73/239 de la Asamblea General, de 20 de diciembre de 2018, que disolvió el Consejo de Administración y lo sustituyó por la Asamblea de ONU-Hábitat, compuesta por los 193 Estados miembros, una Junta Ejecutiva de 36 miembros y un Comité de Representantes Permanentes;

b) Un nuevo plan estratégico para el período 2020-2023, que fue aprobado por la Asamblea de ONU-Hábitat en su primer período de sesiones, en mayo de 2019;

c) Un proceso de cambio interno encaminado a transformar la organización en un organismo de las Naciones Unidas fiable, transparente y responsable que funcionara con eficacia, eficiencia y colaborativamente, y cuyos conocimientos especializados fueran pertinentes, valiosos y tengan demanda;

d) Una reestructuración organizativa para dotar a ONU-Hábitat de una estructura más flexible y ágil que permita a la organización apoyar más eficazmente a los Estados miembros y a los asociados para el desarrollo en el logro, el seguimiento y el examen de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana. La nueva estructura organizativa entró en vigor el 1 de enero de 2020.

C. Marco de rendición de cuentas

14. La medición del desempeño, la evaluación y la presentación de informes fueron elementos esenciales del plan estratégico. El programa de trabajo y los presupuestos proporcionaron información detallada sobre las actividades, los resultados, los logros previstos y los recursos necesarios. Los ciclos de los programas de trabajo bienales de 2014-2015 y 2016-2017 se supervisaron y evaluaron periódicamente mediante el Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación, que concluyó en el ciclo final de 2018-2019. El seguimiento de las actividades y los proyectos se llevó a cabo a nivel de los resultados y los logros previstos mediante el sistema de seguimiento del avance de los proyectos y de rendición de cuentas. En los informes anuales sobre los progresos realizados se proporcionó información sobre la aplicación del plan estratégico. En los informes se utilizaron indicadores para demostrar los progresos realizados y permitir el análisis y la comparación significativos entre los subprogramas, las regiones y los países en lo que respecta a la utilización de los recursos. Los informes se compartieron con el Comité de Representantes Permanentes, el Consejo de Administración y los principales donantes.

15. Se establecieron procedimientos operativos para lo siguiente: examen y aprobación de proyectos antes de su aplicación, planificación y aprobación de viajes, acuerdos de cooperación, comités de gestión de riesgos, normas de calidad, mecanismos de supervisión y capacitación en línea. El Grupo Consultivo de Proyectos se encargaba de comprobar que los proyectos y programas se ajustaran al mandato de ONU-Hábitat, al plan estratégico y a los resultados del programa de trabajo bienal antes de que se aprobara su aplicación.

16. En el marco de evaluación del plan estratégico se especificó que se debía realizar una evaluación de mitad de período y una evaluación final. Además, se llevaron a cabo diferentes tipos de evaluación y valoración, como evaluaciones de proyectos, de programas, de estrategias, temáticas, de políticas, institucionales, de carteras de proyectos nacionales y de grupos. Se recurrió a evaluadores externos para realizar las evaluaciones, contratados mediante un proceso competitivo y seleccionados sobre la base de sus méritos y cualificaciones con respecto a la evaluación y a los ámbitos sustanciales. La calidad de los informes de evaluación se evaluó sobre la base de listas de control de calidad establecidas. Se comprobó que los informes de evaluación cumplieran con los umbrales mínimos de calidad de las normas de evaluación. Las evaluaciones externas realizadas durante la aplicación del plan estratégico pueden consultarse en el sitio web sobre la evaluación de ONU-Hábitat en www.unhabitat.org/evaluation. La aplicación de las recomendaciones para la evaluación se supervisó periódicamente mediante el sistema de seguimiento de las recomendaciones de la evaluación en línea. En diciembre de 2019, ONU-Hábitat estaba supervisando la aplicación de 417 recomendaciones, de las cuales el 72,7 % ya se había aplicado, el 21,7 % estaba en curso de aplicación, y el 5,6 % restante no había comenzado a aplicarse.

17. La OSSI realizó auditorías internas de rutina, y las auditorías externas periódicas se consolidaron en un informe que se presentaba a la Asamblea General cada dos años. En el último ciclo del programa de trabajo, de 2018 a 2019, algunos Estados miembros solicitaron específicamente auditorías de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat III) y del noveno período de sesiones del Foro Urbano Mundial. La Directora Ejecutiva inició un examen financiero y de gestión independiente de ONU-Hábitat.

III. Enfoque y metodología de la evaluación

18. La evaluación tuvo un alcance mundial, y abarcó todas las regiones y países en las que ONU-Hábitat realiza operaciones. Se llevó a cabo de conformidad con las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas². Los objetivos y las preguntas clave de la evaluación, conforme al mandato, proporcionaron el marco analítico para la evaluación, que se centró principalmente en los planos institucional y de programas.

19. En la evaluación se empleó una combinación de enfoques, incluido un enfoque basado en los resultados, en el que el análisis siguió una teoría del cambio a fin de medir el éxito de los esfuerzos de aplicación en relación con los productos, los resultados y la repercusión previstos por ONU-Hábitat;

² Puede consultarse en <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

un enfoque de examen sistemático, que incluía la evaluación de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia a nivel de las actividades, los productos y los resultados en todas las esferas programáticas; un enfoque de variación del contexto, en virtud del cual la evaluación valoró el efecto de los factores externos en los niveles de éxito, por ejemplo mediante el examen de las pautas de los datos de desempeño en las diferentes regiones; y un enfoque que tenía en cuenta la complejidad, lo que suponía ser consciente del carácter integrado de muchas de las intervenciones de ONU-Hábitat y de la existencia de enfoques programáticos transversales.

20. La metodología incluyó el examen sistemático de documentos y la participación activa de las partes interesadas mediante consultas y entrevistas a 74 partes interesadas, entre las que figuraban miembros de la Junta Ejecutiva, representantes de los Estados miembros, asociados en la financiación y las operaciones y personal directivo y de gestión de ONU-Hábitat. Se envió una encuesta a los asociados en la aplicación de proyectos de ONU-Hábitat, pero la tasa de respuesta fue baja.

21. La evaluación tenía algunas limitaciones. Tenía un alcance muy amplio, pues abarcaba toda la organización y todas las esferas programáticas, pero se llevó a cabo en un plazo relativamente corto y con recursos limitados. Habría sido beneficioso llevar a cabo consultas más amplias con los asociados, los funcionarios gubernamentales, los donantes y la sociedad civil. Fue difícil realizar el análisis debido a la dificultad de acceder a datos primarios detallados de los asociados en la ejecución y los beneficiarios de las intervenciones de ONU-Hábitat. Habría sido beneficioso llevar a cabo evaluaciones sobre el terreno más exhaustivas a nivel nacional para obtener una impresión más completa de los resultados y la repercusión prevista, pero esto no fue posible durante la actual pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), por lo que las entrevistas se realizaron a distancia. Además, no se llevó a cabo la misión prevista a la sede de Nairobi para consultar con la dirección y el personal de ONU-Hábitat sobre cuestiones de gestión y operaciones.

IV. Resultados principales de la evaluación

A. Logro de los resultados previstos

22. El marco de resultados del plan estratégico constaba de los resultados estratégicos de ONU-Hábitat y de los siete subprogramas. Los indicadores de progreso especificados para los resultados estratégicos de la organización fueron los siguientes: a) porcentaje de personas que viven en barrios marginales; b) porcentaje de la población urbana con acceso a una vivienda adecuada; c) porcentaje de personas que residen en zonas urbanas con acceso a agua potable, servicios de saneamiento adecuados y servicios regulares de recogida de desechos, energía doméstica limpia y transporte público, desglosado por género; d) número de autoridades municipales, regionales y nacionales que han aplicado políticas urbanas que apoyan el desarrollo económico local y la creación de empleo y medios de vida decentes; y e) número de autoridades municipales y regionales que han aplicado planes y diseños urbanos sostenibles que son inclusivos y que responden adecuadamente al crecimiento de la población urbana.

23. En el plan estratégico se subrayó que su evaluación final debía incluir la presentación del informe sobre los indicadores de progreso del resultado estratégico general³. Además, en el examen de mitad de período realizado en 2017 se planteó la cuestión de la necesidad de producir periódicamente datos que mostraran la contribución de ONU-Hábitat al logro de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de utilizar esos datos para promover el aumento de la financiación básica. Durante la evaluación no se encontraron mediciones ni documentación de ONU-Hábitat que hicieran referencia a indicadores a nivel estratégico relacionados con las metas de los Objetivos. No obstante, utilizando fuentes de las Naciones Unidas y otras fuentes⁴ se lograron progresos en algunos de los indicadores a nivel estratégico. Por ejemplo, en 2014 el Instituto Mundial McKinsey estimó que 330 millones de hogares urbanos eran viviendas deficientes o suponían un gasto para vivienda superior al 30 % de los ingresos. Además, a nivel mundial, en 2018:

a) El 23,5 % de la población urbana vivía en barrios marginales, en comparación con el 23 % en 2014. El aumento de la población en los barrios marginales era el resultado de la urbanización y el crecimiento demográfico, que estaban aumentando más deprisa que la construcción de viviendas asequibles;

³ Véase HSP/GC/26/6/Add.3, párr. 62 b).

⁴ El sitio web de la División de Estadística (unstats.un.org) es el sitio web oficial de las Naciones Unidas que proporciona información sobre la elaboración y aplicación de un marco de indicadores para el examen de la Agenda 2030.

- b) El 71 % de la población mundial utilizaba agua potable en condiciones de seguridad;
- c) El 45 % de la población mundial utilizaba servicios de saneamiento gestionados de forma segura y un 30 % adicional utilizaba servicios de saneamiento básico;
- d) A nivel mundial, 2.000 millones de personas no tenían acceso a servicios de recogida de desechos y 3.000 millones carecían de acceso a instalaciones de eliminación controlada de desechos;
- e) El 53 % de los residentes urbanos de 227 ciudades de 78 países tenían acceso al transporte público;
- f) En total, 150 países habían elaborado planes urbanos nacionales, que ayudarían a las ciudades a crecer de manera más sostenible e inclusiva.

B. Logros previstos por subprogramas

24. El marco de resultados constaba de los resultados estratégicos de siete subprogramas, 21 logros previstos conexos, 29 indicadores de progreso y 43 metas. En general, el plan estratégico para 2014-2019 alcanzó los logros previstos a un nivel satisfactorio; sin embargo, no se cumplieron todas las metas. A diciembre de 2019, el 62 % de las metas se había cumplido, el 10 % se había cumplido parcialmente y el 28 % no se había cumplido. Se habían logrado resultados en todos los subprogramas, y se observó que el subprograma 2, sobre planificación y diseño urbanos, había alcanzado plenamente todos los logros previstos. En el cuadro siguiente se resumen los resultados de los subprogramas en relación con los indicadores previstos.

Resultados de los subprogramas

<i>Subprograma</i>	<i>Metas alcanzadas (porcentaje)</i>	<i>Metas alcanzadas parcialmente (porcentaje)</i>	<i>Metas no alcanzadas (porcentaje)</i>	<i>Evaluación</i>
Subprograma 1: legislación, tierras y gobernanza urbanas	50	25	25	
Subprograma 2: planificación y diseño urbanos	100	0	0	
Subprograma 3: economía urbana y finanzas municipales	75	0	25	
Subprograma 4: servicios urbanos básicos	40	20	40	
Subprograma 5: vivienda y mejora de los barrios marginales	60	0	40	
Subprograma 6: reducción del riesgo y rehabilitación	67	33	0	
Subprograma 7: investigación y desarrollo de la capacidad	60	0	40	
Total	62,1	10,3	27,6	

Leyenda: Altamente satisfactorio (> 70 %) Satisfactorio Parcialmente satisfactorio Insatisfactorio

25. La principal razón registrada por la mayoría de las subdivisiones⁵ para no alcanzar las metas de los logros previstos fue la insuficiencia de financiación a nivel mundial. La mayor parte de la financiación estaba asignada a intervenciones a nivel nacional, por lo que los recursos para intervenciones internacionales quedaron limitados, incluida la financiación tanto de la labor normativa como la de gestión y coordinación. Por ejemplo, en el subprograma 1, en el marco del Programa Ciudades más Seguras, se recortaron los presupuestos de aplicación, se transfirió personal sin reemplazo y se congelaron puestos. En el subprograma 7, ONU-Hábitat tuvo que reducir su programa de indicadores mundiales y el alcance de sus Informes Mundiales sobre las Ciudades. La insuficiencia de la financiación básica también afectó considerablemente la capacidad de la organización para apoyar la promoción, la comunicación, la vigilancia, la garantía de calidad, la presentación de informes sobre la gestión de riesgos y la evaluación.

⁵ Sinopsis del informe de autoevaluación para la aplicación del plan estratégico.

C. Evaluación basada en criterios de evaluación

1. Pertinencia

26. **El mandato de ONU-Hábitat es pertinente en el contexto actual.** En 2016, la Nueva Agenda Urbana reafirmó el papel de ONU-Hábitat como coordinador para la urbanización sostenible y los asentamientos humanos en colaboración con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, reconociendo los vínculos entre el desarrollo sostenible, la reducción de desastres, el cambio climático y la vivienda, entre otras cosas, que están adquiriendo cada vez más importancia como prioridades mundiales, nacionales y locales. Existen otras instituciones que desempeñan un papel activo en el desarrollo de las ciudades, pero ninguna con el mismo nivel de mandato en lo que respecta a los asentamientos informales y la reducción de la pobreza.

27. **ONU-Hábitat prestó apoyo a los países en el logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible 11 y otros Objetivos relacionados con las cuestiones urbanas.** Sus intervenciones a nivel mundial, regional y nacional se consideran positivas y parecen estar en consonancia con las necesidades y prioridades de los miembros. Los principales interesados respaldaron la pertinencia de ONU-Hábitat por medio de sus iniciativas mundiales y su poder de convocatoria, entre ellas el Foro Urbano Mundial, la Campaña Urbana Mundial, el Día Mundial de las Ciudades, el fondo fiduciario para servicios urbanos básicos, la Red Global de Herramientas del Suelo, la Alianza Mundial de Colaboración entre Empresas de Abastecimiento de Agua, el programa para el Logro del Desarrollo Urbano Sostenible, la Iniciativa Ciudades y Cambio Climático, el Programa Ciudades más Seguras, el Programa Participativo de Mejora de los Barrios Marginales, el Programa de Políticas Urbanas Nacionales, el Índice de Prosperidad Urbana y el Observatorio Urbano Mundial.

28. **Los conocimientos especializados y los logros de ONU-Hábitat se pusieron de manifiesto en el aumento del número de proyectos de cooperación técnica, lo que refleja el incremento de la demanda de los servicios de asesoramiento, asistencia técnica y apoyo al fomento de la capacidad de la organización para los gobiernos nacionales y locales.** No obstante, es posible mejorar la forma en que se transmiten los resultados y los beneficios reales a los beneficiarios, con el fin de establecer un argumento más sólido a favor de la pertinencia en todos los países y programas.

29. **ONU-Hábitat actúa en un ámbito específico crítico que es pertinente para todos los países, especialmente en lo que respecta a la vivienda, los asentamientos informales y la desigualdad en las ciudades.** No existe ningún otro organismo mundial con un propósito más claro y una mayor experiencia en el trabajo sobre la calidad de vida en las ciudades con un enfoque que favorezca a la población empobrecida. Todos los interesados reconocieron que el alto nivel de conocimientos y aptitudes en materia de políticas y prácticas urbanas sostenibles era un aspecto fundamental y único de ONU-Hábitat. La organización debe asegurarse de estar mejor equipada para aprovechar esta especialización.

30. **La mayoría de las intervenciones de ONU-Hábitat se realizaron en colaboración con los asociados.** Las cuestiones de género, los jóvenes, las asociaciones, la comunicación, el desarrollo de la capacidad y las mejores prácticas se reflejaron en los programas y proyectos de ONU-Hábitat, que se ajustaron a los programas de trabajo y al propio plan estratégico. La presencia a largo plazo de ONU-Hábitat en una región o país determinado ayudó a establecer vínculos y relaciones de confianza con los principales asociados y fortaleció la credibilidad.

31. **ONU-Hábitat tiene experiencia en el socorro en casos de desastre.** A diferencia de muchos organismos que se centran únicamente en el socorro de emergencia a corto plazo, ONU-Hábitat pudo adoptar un enfoque más amplio dentro del rango de actuaciones que se sitúan entre las intervenciones de socorro y el desarrollo, además de sus conocimientos urbanos especializados. ONU-Hábitat logró resultados en la mejora de las condiciones de vida de los grupos vulnerables y marginados en contextos de respuestas posteriores a crisis. Esto representó una mejora importante para la población pobre y los grupos vulnerables de las zonas urbanas.

2. Eficacia

32. **El plan estratégico se dotó de una estructura matricial con el fin de reducir la compartimentación, y las subdivisiones trabajaron en estrecha colaboración con las oficinas regionales en la ejecución de proyectos y programas.** Se considera que con este modelo, con el que las subdivisiones y oficinas regionales se centralizaron por conducto de la División de Programas con el fin de mejorar la cohesión en las estrategias, la planificación, la ejecución y la coordinación, ONU-Hábitat fue eficaz en cierta medida. Aunque este modelo logró algunos progresos en la racionalización de la planificación y la ejecución de los proyectos, en la supervisión y la presentación de informes sobre los resultados obtenidos quedaron aspectos por mejorar.

33. **Los programas y proyectos ejecutados en el marco del plan estratégico para el período 2014-2019 no documentan sistemáticamente el desempeño a nivel de los resultados.** Los datos procedentes de varias fuentes indicaron de forma generalizada que las inversiones y actividades de ONU-Hábitat obtuvieron beneficios sustanciales. No obstante, los datos relativos al desempeño entre 2014 y 2019 fueron incompletos debido a que no siempre estuvieron disponibles. Según las entrevistas, esto fue debido a sistemas de seguimiento deficientes, y no a un mal desempeño. Otras fuentes de datos, como las evaluaciones de programas y proyectos y la información recibida de los asociados, confirman que las operaciones generales se llevaron a cabo satisfactoriamente en consonancia con los resultados previstos.
34. **Los beneficios se obtienen cuando las actividades normativas se vinculan con las actividades operacionales.** Hay numerosos ejemplos en ONU-Hábitat de que la inversión en productos normativos, como las normas y directrices, es muy beneficiosa. Los mayores beneficios se observaron en los casos en que los productos normativos se habían contextualizado en base a los conocimientos generados por los proyectos piloto sobre el terreno o el aprendizaje de los proyectos. No obstante, las oportunidades de colaboración entre los dos flujos de trabajo se vieron menoscabadas por la compartimentación de los siete subprogramas, así como por los bajos niveles de financiación básica destinada a la labor normativa. Es necesario mejorar la presentación de los productos y los resultados logrados con respecto a la labor normativa y técnica realizada por las subdivisiones y las oficinas exteriores de ONU-Hábitat.
35. **Durante el período de aplicación, ONU-Hábitat se comprometió a integrar las cuestiones transversales, como el género, los jóvenes, los derechos humanos, el cambio climático, las asociaciones y el fomento de la capacidad.** Hubo mejoras en la integración de las cuestiones transversales en la planificación y el diseño de los proyectos, y estas se identificaron en documentos estratégicos fundamentales. ONU-Hábitat también fue líder mundial en programas para jóvenes, y existen datos empíricos que demuestran la integración de los jóvenes, por ejemplo en iniciativas de participación en materia de la tierra, como la Red Global de Herramientas del Suelo. En general, se encontraron menos datos empíricos que demostraran la integración de cuestiones transversales en los programas y los proyectos, tanto en su aplicación como en su seguimiento.
36. **ONU-Hábitat contribuyó eficazmente a mejorar la colaboración con las entidades del sistema de las Naciones Unidas en varios marcos normativos.** Si bien se consideró que la labor normativa de la organización era importante, por lo general no contaba con recursos suficientes. Por ejemplo, el subprograma 7 tuvo que reducir su programa de indicadores mundiales y el alcance de sus Informes Mundiales sobre las Ciudades debido a la insuficiencia de recursos. La pérdida de puestos en el subprograma socavó la capacidad de ONU-Hábitat de colaborar con los Estados miembros, otras entidades de las Naciones Unidas y otros asociados en la recopilación y el análisis de datos y la obtención de conocimientos con vistas al cumplimiento de los programas mundiales.
37. **Las funciones de seguimiento y evaluación de ONU-Hábitat no cuentan con recursos suficientes.** No existe un sistema sólido para la recopilación sistemática de datos ni para garantizar la calidad de los mismos. Además, los indicadores de resultados son débiles. Por ejemplo, el nivel de consecución de todos los logros previstos en el subprograma de planificación y diseño urbanos fue muy satisfactorio, y algunas metas superaron sus indicadores cuantitativos, pero estos no capturaron todos los resultados cualitativos logrados a nivel mundial, regional y nacional. Se cuenta el número de instituciones, pero no se mide la capacidad creada, y se dispone de información limitada sobre la forma en que las ciudades participantes están llevando a cabo la planificación y gestión urbanas, debido a la falta de disponibilidad de datos sobre el desempeño a nivel de proyectos y programas en el sistema de seguimiento del avance de los proyectos y de rendición de cuentas. Esto dificulta la presentación de informes sobre los resultados del desempeño y ha comprometido el registro y la comunicación efectiva de los resultados.
38. **Las asociaciones han sido el modelo de prestación de servicios de ONU-Hábitat, pero no se ha hecho un seguimiento de los resultados logrados por los asociados en la ejecución y de cómo contribuyen a los resultados estratégicos generales de ONU-Hábitat.** ONU-Hábitat ha movilizado recursos adicionales considerables mediante asociaciones eficaces, y algunas de esas asociaciones se basan en sus ventajas comparativas. En la evaluación se determinó que ONU-Hábitat colaboraba eficazmente con otras organizaciones de las Naciones Unidas en algunos ámbitos y respondía a las prioridades de los países. No obstante, no se encontró información sobre la forma en que ONU-Hábitat hacía un seguimiento y evaluaba los resultados de sus asociados en su contribución a los logros de ONU-Hábitat.

39. **Los cambios recientes dentro de ONU-Hábitat entrañan un mayor énfasis en la comunicación con respecto a la rendición de cuentas, la transparencia y los objetivos de aprendizaje.** Estos cambios se han traducido en un compromiso estratégico, pero este aún no se ha reflejado en todas las áreas de la organización. Los limitados recursos financieros y humanos de ONU-Hábitat obstaculizan la capacidad de la organización para generar y comunicar información y resultados de calidad, incluso mediante las funciones de evaluación designadas.

3. Eficiencia

40. **La evaluación determinó que ONU-Hábitat había aplicado el plan estratégico de manera eficiente, pero indicó que con vistas a la aplicación del plan estratégico para 2020-2023 era necesario mejorar en algunas esferas críticas.** La planificación y el diseño de sus subprogramas por medio de programas de trabajo y presupuestos bienales establecían metas de acuerdo con los ámbitos del mandato de ONU-Hábitat y se centraban en los resultados. Se establecieron mecanismos y políticas fundamentales para mejorar la calidad de la ejecución de sus proyectos, entre ellos la política de gestión de proyectos, el marco de rendición de cuentas, la estrategia de movilización de recursos, las políticas regionales, la política de gestión de los riesgos y la política de evaluación. Algunas de las partes interesadas entrevistadas confirmaron que las operaciones de ONU-Hábitat se estaban llevando a cabo de manera oportuna en el marco de los presupuestos y plazos acordados, pero otras dijeron que siempre se realizaban con retraso. La disponibilidad impredecible e insuficiente de fondos para las funciones básicas de ONU-Hábitat acentuó las deficiencias de la organización y redujo su eficiencia.

41. **La introducción de los sistemas mejoró la transparencia, la rendición de cuentas y, en cierta medida, la eficiencia.** La integración de los sistemas financieros y de gestión en el sistema Umoja, desplegado en 2015, dio lugar a un nivel satisfactorio de cumplimiento de las normas y reglamentos de las Naciones Unidas y de buenas prácticas en relación con los requisitos de gestión. No obstante, lograr el cumplimiento requirió una inversión importante de recursos y representó una gran carga para una organización pequeña como ONU-Hábitat. Los procesos de aprobación obstaculizaron la flexibilidad y la capacidad de respuesta a las condiciones locales, en particular en contextos de rápida evolución como la respuesta humanitaria. Algunos funcionarios entrevistados indicaron que la aplicación de Umoja a la estructura de ONU-Hábitat había sido compleja. La asignación de fondos no pudo realizarse de manera sistemática debido a la entrada irregular de fondos procedentes de los donantes. Esto conllevaba ajustes continuos a los presupuestos dentro del sistema, lo que reducía la eficiencia operacional, especialmente en las operaciones a nivel regional y nacional.

42. **La evaluación no pudo encontrar pruebas de eficiencia en el enfoque de gestión con equipos flexibles.** Durante el período que se examina, ONU-Hábitat introdujo modalidades de trabajo con equipos flexibles, en los que los funcionarios podían ser asignados a varios proyectos en los que se podía contabilizar su tiempo. El nuevo enfoque tenía por objetivo garantizar la máxima flexibilidad y eficiencia en la utilización de los recursos humanos. Algunos de los funcionarios entrevistados indicaron que el enfoque había creado una mayor carga de trabajo y había puesto una presión poco razonable en el personal, en lugar de permitir a una mayor eficiencia.

43. **Los fondos de ONU-Hábitat se destinaron de manera desproporcionada a subprogramas específicos, y ello socavó la capacidad de la organización para cumplir su mandato y sus logros previstos.** Las contribuciones voluntarias de ONU-Hábitat deben destinarse predominantemente a fines específicos. En consecuencia, sus actividades quedaron determinadas por la financiación de los donantes, lo que dio menos flexibilidad a la organización para dar prioridad a su labor organizativa. Esto limitó gravemente la capacidad de ONU-Hábitat para adoptar decisiones estratégicas de programación y ejecutar los programas de trabajo aprobados, especialmente en los ámbitos normativos, que atraen niveles de financiación inferiores que las actividades operacionales. Además, el hecho de que los fondos disponibles tengan fines específicos y de no contar con suficientes recursos para fines generales que se puedan destinar a funciones básicas, como el seguimiento, la evaluación, la presentación de informes y la comunicación, limita la eficacia, la eficiencia y la coherencia generales de la organización.

44. **Si bien se han definido las políticas, los sistemas y los procedimientos para la reunión y presentación de datos relativos a las actividades de ONU-Hábitat, el cumplimiento de las políticas de cooperación es deficiente.** Existen importantes lagunas en la forma en que ONU-Hábitat reúne información sobre sus programas y en la forma en que esta información se analiza y utiliza. Actualmente, el organismo no puede evaluar su desempeño general ni siquiera en lo que respecta a los indicadores más básicos. La capacidad de seguimiento es escasa y no se ha encontrado ningún depósito centralizado de informes de las misiones.

45. **ONU-Hábitat se asoció con otras organizaciones de las Naciones Unidas y ejecutó programas conjuntos con eficacia para responder a las prioridades de los países.** Las asociaciones fueron una pieza fundamental en el modelo de ejecución de ONU-Hábitat, y la organización fue eficiente en el establecimiento de asociaciones. No obstante, es preciso mejorar el seguimiento y la evaluación de las contribuciones que los asociados aportan a los resultados generales de ONU-Hábitat.

4. Coherencia

46. **Pueden encontrarse aspectos positivos en relación con la coherencia de ONU-Hábitat a la hora de trabajar con otros agentes de las Naciones Unidas y otros marcos mundiales.** Cabe encomiar a ONU-Hábitat por su coherencia constante y creciente con los marcos mundiales, habida cuenta de la drástica transformación del contexto internacional del desarrollo durante el período evaluado. Sus actividades se encuentran en consonancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y con la Nueva Agenda Urbana. Análogamente, la tendencia de ONU-Hábitat a colaborar con otros organismos de las Naciones Unidas en la medida de lo posible es un ejemplo positivo de coherencia y contribuye al aumento de la eficiencia.

47. **Las lagunas y la falta de integración en la programación han dado lugar a una falta de coherencia en algunas de las actividades de ONU-Hábitat. Este aspecto está mejorando, pero todavía requiere atención.** La necesidad de ONU-Hábitat de movilizar fondos suele estar en contradicción con el mandato institucional de abordar las causas subyacentes de la urbanización insostenible. El cambio de dirección de la organización hacia un enfoque integrado de la urbanización sostenible no se logró plenamente durante el período 2014-2019 debido a la división relativamente compartimentada de los siete subprogramas. Además, la tensión percibida entre el flujo de trabajo operacional y el normativo socava la coherencia de la organización y el progreso hacia los resultados.

5. Sostenibilidad

48. **La contribución de ONU-Hábitat al desarrollo urbano sostenible es importante pero insuficiente y se ve obstaculizada por una comunicación deficiente.** Cuando todos los instrumentos disponibles se utilizan correctamente, ONU-Hábitat constituye un marco probado para obtener resultados sostenibles. Entre esos instrumentos figuran las actividades de creación de capacidad, la integración de las consideraciones relativas a la urbanización sostenible en las políticas y los planes, las actividades orientadas a la búsqueda de soluciones y la participación de la comunidad. Sin embargo, los efectos de esas actividades no se registran de forma suficientemente sistemática para facilitar su reproducción y ampliación y, en gran medida, han permanecido como ejemplos aislados debido al enfoque fragmentado por proyectos de la organización.

6. Repercusión

49. **ONU-Hábitat tiene un modelo de gran repercusión, pero las lagunas en la integración y la escala de los logros limitan las posibilidades de lograr los mejores resultados.** Existe un potencial muy alto de generar beneficios positivos si ONU-Hábitat invierte hacia ciudades más sostenibles, que funcionen mejor y sean más equitativas. ONU-Hábitat está demostrando tener enfoques estratégicos adecuados para aprovechar este potencial, pero se enfrenta a dificultades en la aplicación de los enfoques más pertinentes, debido principalmente a una crisis financiera. Se considera que ONU-Hábitat contribuye de manera significativa a la obtención de resultados y efectos sustanciales a nivel de programas y proyectos, pero estos no se documentan ni comunican adecuadamente.

50. **Es necesario dedicar más atención y recursos a la creación de una base empírica más sólida con respecto a los resultados y la repercusión.** Fue difícil determinar los resultados y productos reales asociados a intervenciones específicas, dada la limitada base empírica para la evaluación. En general la presentación de informes estaba más centrada en las actividades y los productos que en los resultados reales y la repercusión. No obstante, en la evaluación se señaló que ONU-Hábitat estaba invirtiendo ahora en la evaluación de la repercusión. Durante la realización de la presente evaluación, se estaba llevando a cabo una evaluación de la repercusión del enfoque de ONU-Hábitat en materia de viviendas adecuadas y asequibles y reducción de la pobreza.

D. Evaluación de la integración de las cuestiones transversales

51. **La capacidad de ONU-Hábitat de incorporar cuestiones transversales se caracteriza por algunos ejemplos de buenas prácticas, pero no se hace efectiva en todas las actividades.** La integración de las consideraciones de género ha mejorado, pero todavía no es efectiva en toda la organización debido a la falta de conocimientos específicos. Del mismo modo, algunos proyectos han

dado resultados sumamente positivos para los jóvenes, pero esos enfoques no se han generalizado. Los derechos humanos son tal vez el ejemplo más positivo de la incorporación, ya que se han integrado perfectamente en los aspectos estratégicos, operacionales y normativos de la labor de ONU-Hábitat, si bien este ámbito también se ve limitado por una capacidad y unos recursos limitados. Las consideraciones sobre el cambio climático están adquiriendo un mayor relieve dentro de la organización y recientemente han cobrado un mayor impulso con la publicación del nuevo plan estratégico.

E. Cambio transformador

52. **ONU-Hábitat tiene los elementos básicos para lograr un cambio transformador si se utilizan al máximo y se aplican correctamente.** El período del plan estratégico para 2014-2019 se caracterizó por una programación desarticulada, tensiones entre las corrientes de trabajo operacional y normativa, y recursos insuficientes para asegurar la participación continua y la ampliación de las buenas prácticas y los resultados ya logrados. Esta falta de coherencia y coordinación internas socavó la capacidad de ONU-Hábitat para lograr un cambio transformador. La participación de las partes interesadas, la recopilación de datos, el análisis y la comunicación fueron insuficientes, y ello también contribuyó a un enfoque fracturado y desarticulado de la programación, así como a ejemplos de repercusión aislados, con menos posibilidades de cambio transformador. Sin embargo, hay indicios de que, con un compromiso continuado con las partes interesadas, una programación coherente e integrada, y medidas concertadas para la reproducción y ampliación de las buenas prácticas, el cambio transformador puede producirse y se produce.

53. **ONU-Hábitat tiene la capacidad demostrada de lograr un cambio transformador, que está mejorando aún más con el fortalecimiento de los mecanismos de organización.** La organización elaboró algunos productos normativos excepcionales, que son ampliamente utilizados y apreciados por los beneficiarios y las partes interesadas. Cuando los flujos de trabajo normativo y operacional colaboraron, ONU-Hábitat demostró su capacidad de contribuir a un cambio transformador. Esos resultados positivos se están logrando y promoviendo gracias al fortalecimiento institucional y a las mejoras del sistema interno.

54. **Sin embargo, el nivel de éxito de ONU-Hábitat se ha visto socavado por varios retos y riesgos principales.** Entre estos desafíos figuran las deficiencias en materia de reputación, credibilidad y perfil; la indecisión en relación con las áreas de enfoque y las lagunas internas de coherencia; la escasez extrema de fondos; un modelo de negocio no idóneo; y mecanismos de comunicación insuficientes. Los niveles actuales de actividades y repercusión de la organización, así como los procesos de reestructuración institucional y reposicionamiento estratégico, corren peligro debido a la falta de recursos financieros, especialmente de financiación básica y para fines generales.

V. Lecciones aprendidas

55. **Las enseñanzas estratégicas extraídas de la evaluación ponen de relieve la necesidad de ofrecer un mensaje claro y una ventaja comparativa para reafirmar la posición de liderazgo de ONU-Hábitat, recuperar la confianza y movilizar fondos.** El mensaje fundamental de ONU-Hábitat se ha visto un tanto diluido por la necesidad de centrarse en la movilización de fondos y, al mismo tiempo, abordar todos los aspectos de la urbanización sostenible. ONU-Hábitat debe ser coherente tanto interna como externamente en lo que respecta a dejar claro su propósito fundamental, y asegurar que ese propósito se beneficie de una combinación de trabajo normativo y operacional, y de la colaboración entre los dos flujos de trabajo, así como del efecto transformador y las repercusiones. Un mensaje tan claro podría ayudar a ONU-Hábitat a movilizar fondos, mejorar la transparencia, aumentar la confianza de los donantes y mejorar las actividades de promoción.

56. **La actual situación financiera de ONU-Hábitat se ve agravada por sistemas internos deficientes, que a su vez afectan a la capacidad de la organización para atraer fondos.** La limitación de la financiación tiene múltiples repercusiones, como la imposibilidad de llevar a cabo la reestructuración institucional necesaria para mejorar la eficiencia y lograr la armonización con los requisitos de las Naciones Unidas. Además, los recortes en la financiación y los bajos niveles de financiación básica dan lugar a una disminución del personal administrativo y de coordinación, y ello conlleva una menor eficiencia organizativa y dificulta los procesos de comunicación. La difusión insuficiente de los resultados resta relevancia a la eficacia de ONU-Hábitat y a su repercusión potencial, lo que perjudica aún más el interés de los donantes.

VI. Principales recomendaciones

57. Las recomendaciones extraídas de la evaluación pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) **ONU-Hábitat debería aprovechar sus fortalezas** y su función de liderazgo para lograr un propósito claro y comunicable, aumentar la utilización de sus redes, comunicar más claramente sus éxitos y establecer una colaboración entre los flujos de trabajo normativo y operacional;
- b) **ONU-Hábitat se enfrenta a varios riesgos graves que debe abordar**, entre ellos: i) el déficit de financiación perjudica la dotación de personal de plantilla, que debería presentarse como parte de los proyectos para atraer financiación; ii) la confianza erosionada de los Estados miembros, que debe ser reconstruida; y iii) varios riesgos que requieren un plan sistemático para abordarlos y reducirlos al mínimo;
- c) **ONU-Hábitat debe superar los problemas crónicos de manera estratégica y prioritaria.** Estas mejoras estratégicas deberían incluir la mejora y la racionalización de los mecanismos de medición y comunicación, el fortalecimiento de las funciones de comunicación y el análisis de los actuales sistemas de gestión para determinar las oportunidades de mejora;
- d) **ONU-Hábitat debería aprovechar las oportunidades sin sobrecargar todavía más los recursos.** Se recomienda que se haga mediante la elaboración de una “lista de defensores”, personas que ocupan cargos decisivos en los Estados miembros y otros organismos;
- e) **ONU-Hábitat debería fortalecer su labor de seguimiento y evaluación de manera sistemática.** Si bien ONU-Hábitat reúne una amplia información en documentos como sus informes anuales, esa información abarca muchos tipos diferentes de actividades. Es difícil agregar los diferentes tipos de datos para evaluar la repercusión general de ONU-Hábitat. Además, la organización debería utilizar plenamente los sistemas de gestión de la información disponibles, como el sistema de seguimiento del avance de los proyectos y de rendición de cuentas, para garantizar que los datos sean coherentes y de buena calidad y puedan compararse entre los distintos niveles de los programas y entre países y regiones;
- f) **ONU-Hábitat debería seguir fortaleciendo la gestión del conocimiento.** La gestión del conocimiento es uno de los instrumentos más eficaces para la promoción, la asistencia técnica y el desarrollo de la capacidad. Los programas actuales deberían reforzarse mediante una mayor atención a la divulgación de la información y a la promoción de su utilización;
- g) **ONU-Hábitat debería vincular la programación normativa y la operacional con el fin de lograr una mayor repercusión.** Se debería hacer más hincapié en el apoyo a los proyectos y actividades específicos de carácter técnico, regional y nacional que son coherentes con el mandato de la organización y que ponen a prueba las soluciones a los procesos normativos prioritarios. Este enfoque no solo logra resultados tangibles sino que se centra en el avance de la labor normativa que contribuirá a un cambio transformador;
- h) **En el marco de las nuevas estructuras de gobernanza y organización, es necesario colaborar con las principales partes interesadas, incluso con la Junta Ejecutiva, en cuestiones concretas que ONU-Hábitat afronta en zonas que han sido escenario de conflictos o desastres.** La ampliación de la base de donantes y la movilización de donantes para que aporten fondos no destinados a fines específicos permitiría que ONU-Hábitat pudiera establecer prioridades para la ejecución de su trabajo.