



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

Segundo período de sesiones de 2021

En línea, 15 y 16 de noviembre de 2021

Tema 6 del programa provisional\*

Ejecución del plan estratégico para el período 2020-2023

## **Análisis de los vínculos entre las actividades operacionales y normativas del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos con vistas a potenciar el impacto de su labor respecto de los resultados del plan estratégico en apoyo de una recuperación sostenible e inclusiva\*\***

Informe de la Directora Ejecutiva

### **I. Introducción**

1. En el presente informe se explica cómo ONU-Hábitat utiliza el análisis cuantitativo y cualitativo de los vínculos entre las actividades operacionales y normativas de ONU-Hábitat para potenciar el impacto de la labor del Programa respecto de los resultados pertinentes del plan estratégico. Este enfoque apoya la recalibración del plan estratégico en línea con las recomendaciones del Comité de Representantes Permanentes ante ONU-Hábitat durante su primera reunión de composición abierta sobre el examen de mitad de período del plan estratégico de ONU-Hábitat para 2020-2023, específicamente la Recomendación 2021/2 que figura en el documento HSP/OECPR.2021/8.

### **II. Recalibración del plan estratégico para el período 2020-2023 utilizando el “enfoque de las tres lentes”**

2. Como confirma el Comité de Representantes Permanentes, el plan estratégico y sus resultados han demostrado ser sólidos. Lo que se pide es una recalibración del trabajo operacional y normativo de ONU-Hábitat, manteniendo la estructura original del plan estratégico con cuatro ámbitos de cambio y los 12 resultados aprobados en 2019 (anexo 1). Con el fin de respaldar las deliberaciones de la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones de 2021, la Secretaría preparó un documento de antecedentes que proporciona orientación, entre otras cosas, sobre cómo se puede recalibrar el plan estratégico, basándose en el “enfoque de las tres lentes” propuesto a los Estados miembros, titulado “Recalibración del plan estratégico del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos para el período 2020-2023 tras la primera reunión de composición abierta del Comité de Representantes Permanentes ante el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos para un examen de mitad de período de alto nivel” (HSP/EB.2021/19). El documento antes mencionado constituye una referencia útil en lo que respecta al “enfoque de las tres lentes”.

\* HSP/EB.2021/12.

\*\* El presente documento no ha sido objeto de revisión editorial oficial en inglés.

### III. Análisis del trabajo normativo y operacional de ONU-Hábitat en el período 2020-2021

3. El análisis, iniciado por ONU-Hábitat, del carácter integrado de su labor respecto de los resultados del plan estratégico, es una herramienta clave para guiar nuevas recalibraciones de su cartera normativa y operacional. Ayuda a identificar qué tipo de programación integrada necesita ONU-Hábitat para impulsar un programa de trabajo más centrado.

#### A. Metodología

4. El análisis principal se centra en los proyectos presentados y aprobados por su Comité de Examen de los Programas, en el que los proponentes de los proyectos deben identificar los resultados previstos del plan estratégico al que contribuyen. Desde el inicio de 2021, los proyectos deben identificar objetivos primarios y secundarios para cada “logro previsto” identificado. Se lleva a cabo un examen específico de los proyectos para garantizar una adecuada armonización con el plan estratégico y para sugerir formas de potenciar el impacto en todo el plan estratégico. En lo que respecta a 2020, se llevó a cabo una validación retroactiva de las metas primarias y secundarias a nivel de proyecto.

5. Esta metodología permite cuantificar:

- a) ¿Cómo evoluciona la programación integrada de ONU-Hábitat a lo largo del tiempo?
- b) ¿Cuál es la naturaleza de esa integración: cuáles son los principales puntos de entrada y cómo esos proyectos contribuyen también a los resultados de todos los subprogramas del plan estratégico y cómo ello evoluciona con el tiempo?
- c) ¿Cuáles son las deficiencias observadas en relación con las prioridades institucionales y qué metas pueden establecerse para mejorar el enfoque y la integración, por ejemplo, en consonancia con la recalibración del plan estratégico basada en un contexto cambiante y las prioridades de todo el sistema de las Naciones Unidas?
- d) ¿Cuáles son las diferencias regionales en la aplicación del plan estratégico de acuerdo con las necesidades y prioridades regionales?

6. A esto se suman otros tipos de análisis. Por ejemplo, se ha realizado un análisis de la cartera, centrándose en el equilibrio entre el apoyo normativo recogido en nuestro Catálogo de Servicios y nuestra cartera de proyectos (anexo 2 - tema IX).

#### B. Resultados del análisis

7. Hasta ahora, se ha realizado un análisis de todas las propuestas presentadas al Comité de Representantes Permanentes (88 en 2020 y 52 en 2021, un total de 142 propuestas). Los primeros resultados del análisis se muestran en el anexo 2 y se describen a continuación.

8. Hay un claro aumento de la programación integrada en todos los resultados de nuestro plan estratégico (anexo 2: temas I y II) con más del 41 % de los proyectos dirigidos a los resultados de todo el plan estratégico en 2021, frente al 11 % en 2020.

a) Ello puede atribuirse a un proceso de examen más deliberado de los proyectos por parte del Comité de Examen de los Programas para garantizar la armonización, un mayor conocimiento del plan estratégico entre los directores de proyectos, un mayor nivel de desarrollo conjunto de proyectos entre los expertos temáticos de la sede y los equipos en los países (integración normativa-operacional) y esfuerzos centrados en el apoyo al desarrollo de programas en línea con las prioridades corporativas.

b) Cabe destacar que en 2020, casi una cuarta parte de la cartera (23 %) fue diseñada para ayudar a hacer frente a la pandemia de COVID-19.

c) Un examen más detallado de los resultados de 2021 permite sacar conclusiones adicionales:

- i) Los proyectos dirigidos a los principales resultados del subprograma 1 – (Pobreza y desigualdad), en el que ONU-Hábitat tiene una mayor tradición de trabajo, tienen el máximo de interacciones y sinergias positivas.
- ii) El resultado 1.1 (Mejor acceso en condiciones de igualdad a los servicios básicos, movilidad sostenible y los espacios públicos) tiene la capacidad de

aglutinar otros resultados del plan estratégico, especialmente los relacionados con la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y mejora de la calidad del aire (resultado 3.1), la mejora del nivel de vida e inclusión de los migrantes y el aumento de la resiliencia y la infraestructura (resultados del subprograma 4).

- iii) Por el contrario, aunque los proyectos de ingresos municipales (2.1) guardan relación con dos tercios de los resultados del plan estratégico, estas conexiones son bastante débiles, medidas en número de proyectos e interacciones.

9. El análisis también permite examinar cómo los proyectos que se dirigen a resultados primarios específicos pueden ayudar a alcanzar otras metas secundarias en todo el plan estratégico, haciendo un balance de los resultados obtenidos hasta el momento (2020-2021) y estableciendo nuevas metas (líneas de puntos) para el resto del plan estratégico (anexo 2: puntos III a VII). Algunos ejemplos son:

a) El análisis de la interrelación entre los proyectos que toman el resultado 1.1 “Mejor acceso en condiciones de igualdad a los servicios básicos, movilidad sostenible y los espacios públicos” (anexo 2: tema III) como resultado meta primario y otros resultados muestra una creciente comprensión de que esta esfera de trabajo tradicional de ONU-Hábitat puede ayudar a contribuir a otros resultados como una mayor cohesión social (resultado 4.1), el clima y el medio ambiente (resultados 3.1, 3.2 y 3.3) y el aumento de la conectividad espacial y la productividad (resultado 2.1).

b) Se propone que este tipo de proyectos maximicen los resultados secundarios en relación con los resultados 3.1, 3.2 y 3.3 del clima y el medio ambiente, y que se integren en los enfoques de los barrios ecológicos sostenibles identificados en el enfoque de las tres lentes.

c) El análisis de la interrelación entre los proyectos que toman el resultado 1.2 relativo al suelo y la vivienda (anexo 2: tema IV) como resultado primario y los demás resultados muestra una clara mejora en términos de integración, para una esfera de trabajo que tradicionalmente estaba bastante rezagada, a excepción de la integración con el resultado 1.1 relacionado con los servicios básicos, la movilidad y el espacio público.

d) Se propone que este tipo de proyectos también ofrezca una oportunidad similar para maximizar los resultados en relación con los resultados 3.1, 3.2 y 3.3 en materia de clima y medio ambiente. La vivienda es una prioridad corporativa para ONU-Hábitat, como se señala también en el informe Ciudades y Pandemias, y un componente clave para superar la desigualdad. Los proyectos de vivienda tienen que explorar la vivienda como un sector económico clave que puede impulsar la recuperación que ayuda a cumplir con la acción climática y superar las desigualdades.

e) El análisis de la interrelación entre los proyectos que toman el resultado 1.3 “Crecimiento y regeneración eficaces de los asentamientos” (anexo 2: tema V) como resultado primario y los demás resultados también muestra una clara mejora en términos de enfoques integrados. Ello respalda la idea de la importancia de centrarse más en la forma y la función de la ciudad, tal y como se identificó en los enfoques de las tres lentes, y su potencial para impulsar los resultados en todo el plan estratégico, especialmente en relación con los resultados del subprograma 3.

f) El análisis (anexo 2: temas VI a VIII) también muestra una mayor atención en lo que respecta a los resultados del subprograma 3 como metas primarias en consonancia con las prioridades corporativas más sólidas establecidas, que se reforzarán aún más en consonancia con la recalibración propuesta del plan estratégico.

### **C. Equilibrio de nuestra cartera normativa y operacional correspondiente a 2020-2021 (anexo 2: tema IX)**

10. Un análisis de la cartera normativa, como se recoge en el Catálogo de Servicios, y de la cartera operacional, muestra que ONU-Hábitat ha construido a lo largo del tiempo un fuerte apoyo normativo en materia de servicios básicos, movilidad y espacios públicos (1.1) que se traduce en una sólida cartera. Los resultados muestran que ONU-Hábitat ha desarrollado un buen conjunto de servicios para nuestro trabajo en relación con el clima que, sin embargo, aún no se ha traducido en una cartera sólida. En el otro extremo del espectro, vemos que ONU-Hábitat necesita invertir más en servicios para apoyar los resultados clave del subprograma 4 (4.2, 4.3), así como la labor relativa a los ingresos y la economía locales. Abordar este eslabón débil de nuestra oferta podría dar resultados significativos en labor en Estados frágiles.

**D. Avances en los programas emblemáticos (anexo 2: tema X)**

11. Los programas emblemáticos siguen siendo un instrumento importante para impulsar la programación integrada de las principales prioridades corporativas; ellos son: Vecindarios y comunidades inclusivas y vibrantes, programa emblemático 1; Ciudades inteligentes centradas en las personas, programa emblemático 2; Asentamientos resilientes para los pobres de las zonas urbanas, programa emblemático 3; Fomento de los efectos positivos de la migración urbana, programa emblemático 4; Ciudades con Objetivos de Desarrollo Sostenible, programa emblemático 5. En octubre de 2020 se presentó a la Junta Ejecutiva un informe que ilustra las diferentes formas en que ONU-Hábitat está haciendo avanzar los programas emblemáticos. Tienen en común que se han creado para reforzar nuestro trabajo normativo, ayudar a ampliar y orientar nuestra cartera operacional y movilizar asociaciones más abarcadoras con vistas a ampliar y mantener la acción. El análisis básico permite crear un registro para seguir los progresos en cuanto a la solidez de los marcos normativos y las herramientas, la cartera operacional, las asociaciones y la financiación. Habida cuenta de la situación financiera los progresos han sido desiguales. El programa emblemático 5 sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las Ciudades ha logrado importantes avances en la movilización de nuevas asociaciones, incluidas las del sector privado, y ha suscitado el interés de las ciudades por unirse a ellas en diferentes regiones. Es necesario un apoyo global para reforzar la dimensión normativa de los programas emblemáticos, por ejemplo en el programa emblemático 4 relacionado con la migración y el desplazamiento urbanos, en la que ONU-Hábitat tiene una sólida cartera operacional pero no tiene suficiente capacidad para participar a nivel mundial.

**IV. Próximas medidas**

12. Los resultados del análisis anterior pueden seguirse desarrollando:

a) Organizando diálogos entre las diferentes divisiones de ONU-Hábitat, tanto a nivel regional y nacional como en la sede, para perfeccionar las metas, acordar las prioridades corporativas para el desarrollo de programas proactivos e identificar los países prioritarios y las oportunidades para alinear aún más la cartera.

b) Recopilando buenas prácticas de programación que ilustren los enfoques integrados establecidos como metas y proporcionar más orientación técnica a las oficinas nacionales para crear una programación pertinente de alta calidad.

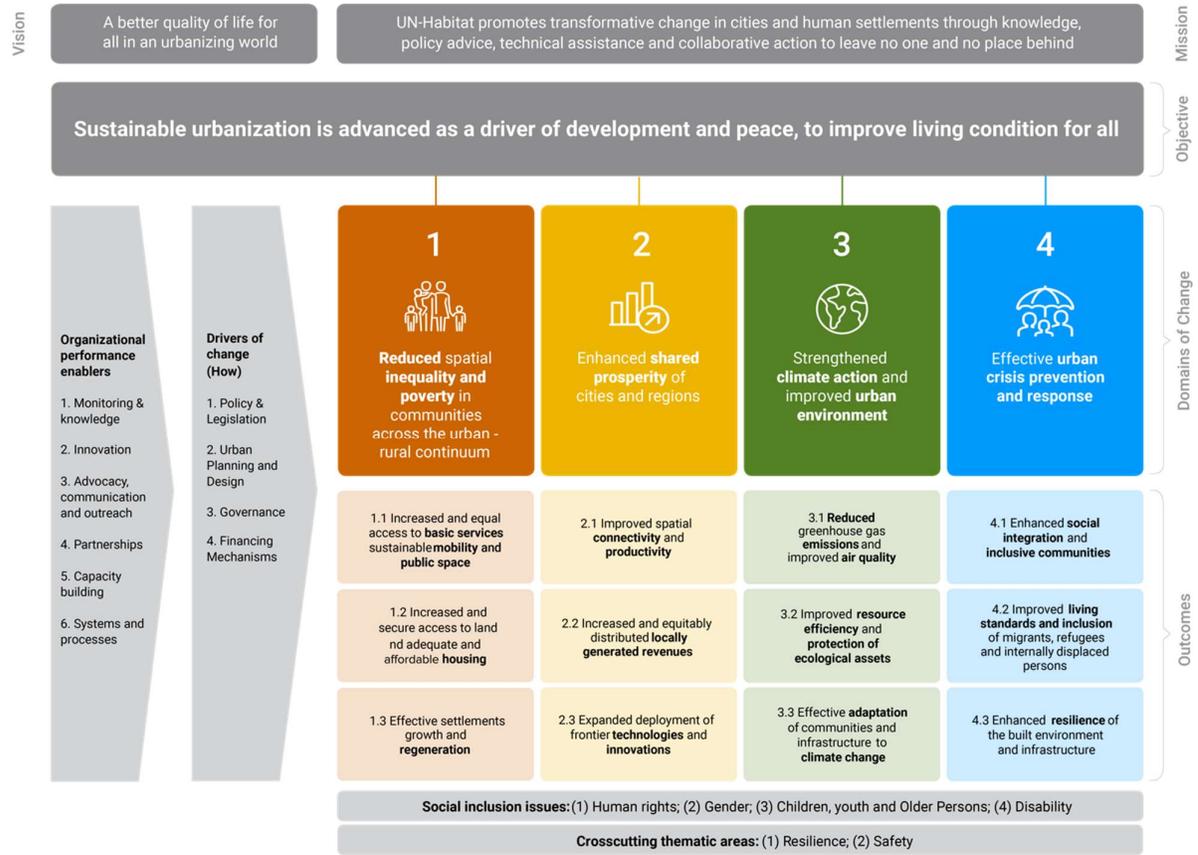
c) Mayor fortalecimiento de la colaboración entre los expertos temáticos de la sede y las oficinas regionales y nacionales para potenciar la integración entre el trabajo normativo y operacional, ampliar la creación conjunta de proyectos y su revisión, tal como se establece en las Directrices del Comité de Examen de los Programas.

# Anexo I

## Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos –Reseña del plan estratégico para el período 2020-2023



# Strategic Plan 2020-2023



## Anexo II

### Análisis de la cartera del plan estratégico del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos para el período 2020-2023 – agosto de 2021

#### I. Vínculos entre los resultados del PE por el número de proyectos del Comité de Examen de los Programas en 2020

Resultados divididos en primarios (1) vs. secundarios (2)

	1.1 (1)	1.1 (2)	1.2 (1)	1.2 (2)	1.3 (1)	1.3 (2)	2.1 (1)	2.1 (2)	2.2 (1)	2.2 (2)	2.3 (1)	2.3 (2)	3.1 (1)	3.1 (2)	3.2 (1)	3.2 (2)	3.3 (1)	3.3 (2)	4.1 (1)	4.1 (2)	4.2 (1)	4.2 (2)	4.3 (1)	4.3 (2)
4.3 (2)	4	5	2	4	5	3	3	3	2	3	3	3	0	3	0	4	0	6	4	2	2	2	0	12
4.3 (1)	3	5	3	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	3	2	0	0	10
4.2 (2)	8	1	2	1	2	2	2	2	2	0	2	0	0	3	0	3	0	3	2	3	0	0	0	9
4.2 (1)	6	9	3	5	1	2	1	1	2	4	0	1	0	0	0	2	1	2	5	4	0	0	0	18
4.1 (2)	7	4	3	2	2	1	4	1	1	0	2	0	0	1	0	1	3	2	0	0	0	0	0	14
4.1 (1)	11	9	5	4	3	6	2	3	4	3	3	3	0	1	0	1	0	3	0	0	0	0	0	26
3.3 (2)	5	5	2	3	4	4	2	5	4	3	3	4	0	3	0	4	0	0	0	0	0	0	0	6
3.3 (1)	3	2	2	0	1	2	2	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
3.2 (2)	8	6	1	5	4	3	4	3	3	4	2	5	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
3.2 (1)	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.1 (2)	5	4	1	4	3	4	4	2	2	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3.1 (1)	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
2.3 (2)	5	4	1	3	5	1	4	3	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
2.3 (1)	3	1	1	0	2	2	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
2.2 (2)	2	5	1	4	2	4	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
2.2 (1)	4	4	3	3	5	2	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
2.1 (2)	5	5	2	2	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
2.1 (1)	4	4	1	4	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
1.3 (2)	2	7	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
1.3 (1)	4	5	1	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
1.2 (2)	4	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
1.2 (1)	7	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
1.1 (2)	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1 (1)	44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Número total de proyectos analizados:  
**88**  
 Número total de proyectos que abarcan todos los cuatro ámbitos de cambio:  
**11 %**  
 Número total de proyectos centrados en la respuesta a la COVID-19:  
**23 %**

## II. Vínculos entre los resultados del PE por el número de proyectos del Comité de Examen de los Programas en 2021

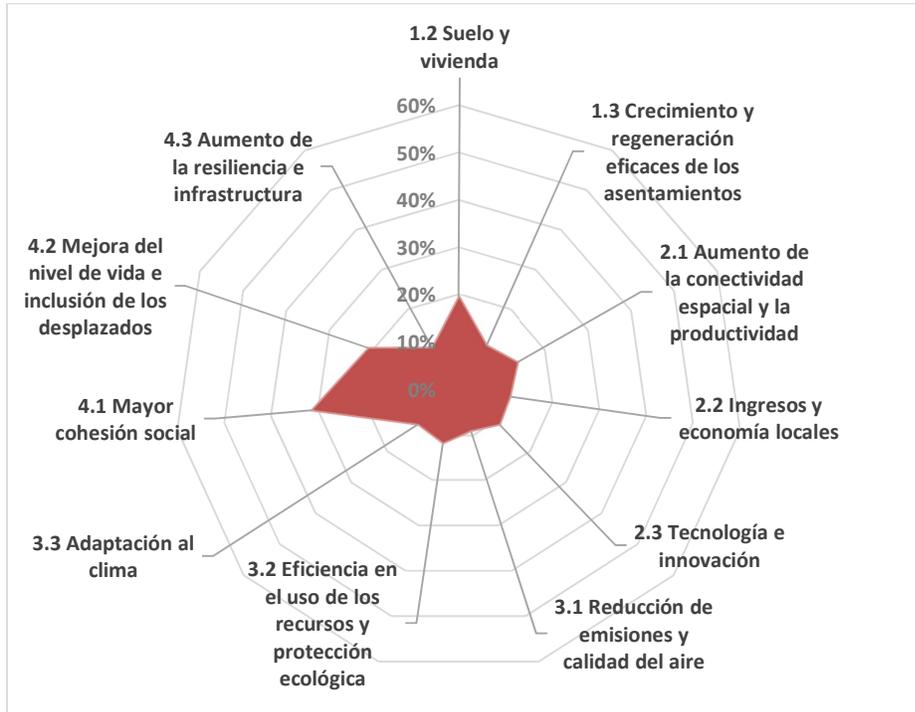
Resultados divididos en primarios (1) vs. secundarios (2)

	1.1 (1)	1.1 (2)	1.2 (1)	1.2 (2)	1.3 (1)	1.3 (2)	2.1 (1)	2.1 (2)	2.2 (1)	2.2 (2)	2.3 (1)	2.3 (2)	3.1 (1)	3.1 (2)	3.2 (1)	3.2 (2)	3.3 (1)	3.3 (2)	4.1 (1)	4.1 (2)	4.2 (1)	4.2 (2)	4.3 (1)	4.3 (2)
4.3 (2)	9	0	2	2	2	6	3	4	1	4	3	4	2	6	0	3	1	5	4	6	4	3	1	13
4.3 (1)	7	4	3	9	5	5	6	2	3	4	3	2	3	5	3	5	10	1	9	5	3	8	17	
4.2 (2)	11	5	4	6	6	5	8	6	3	9	5	5	1	9	2	8	5	5	7	8	3	17		
4.2 (1)	8	4	4	2	2	3	2	3	3	4	1	2	2	3	1	1	1	1	9	3	12			
4.1 (2)	10	4	2	4	5	6	6	7	4	7	2	4	0	8	1	6	3	2	3	16				
4.1 (1)	10	7	6	7	5	5	7	4	5	9	5	3	4	7	3	6	4	5	19					
3.3 (2)	6	2	1	1	1	6	5	2	1	3	4	5	1	3	2	3	3	11						
3.3 (1)	5	2	2	5	2	6	4	2	1	2	2	1	2	2	4	6	15							
3.2 (2)	7	5	6	4	4	4	6	4	3	7	4	4	0	8	1	16								
3.2 (1)	4	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	3	0	6									
3.1 (2)	10	3	3	5	4	2	6	6	2	7	5	4	2	13										
3.1 (1)	3	1	2	2	2	1	2	0	1	1	3	0	5											
2.3 (2)	3	2	1	2	1	4	5	1	0	4	2	11												
2.3 (1)	5	2	3	2	4	4	6	1	2	5	8													
2.2 (2)	8	3	6	5	5	5	8	4	4	14														
2.2 (1)	5	2	3	1	4	2	5	3	7															
2.1 (2)	7	2	2	2	3	2	2	10																
2.1 (1)	9	5	4	6	6	7	15																	
1.3 (2)	7	3	3	5	2	19																		
1.3 (1)	6	2	4	3	8																			
1.2 (2)	6	5	1	13																				
1.2 (1)	7	2	10																					
1.1 (2)	4	12																						
1.1 (1)	21																							

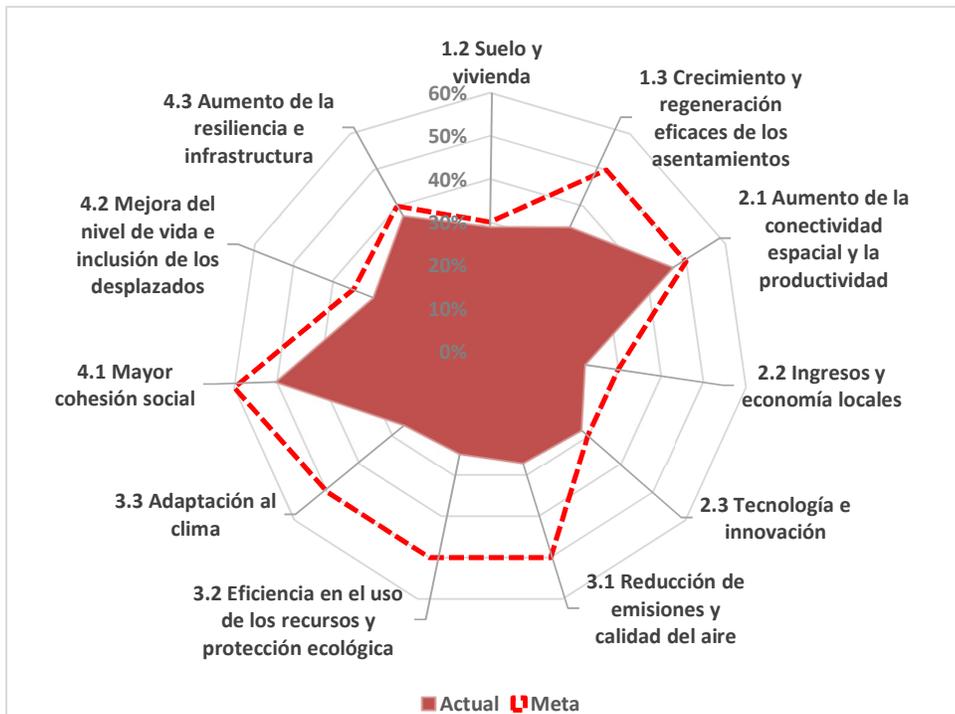
Número total de proyectos analizados:  
**54**  
 Número total de proyectos que abarcan todos los cuatro ámbitos de cambio:  
**41 %**  
 Número total de proyectos centrados en la respuesta a la COVID-19:  
**11 %**

**III. Interrelación entre el resultado 1.1 del PE –Servicios básicos, movilidad y espacio público– con los demás resultados**

**Comité de Examen de los Programas – 2020**

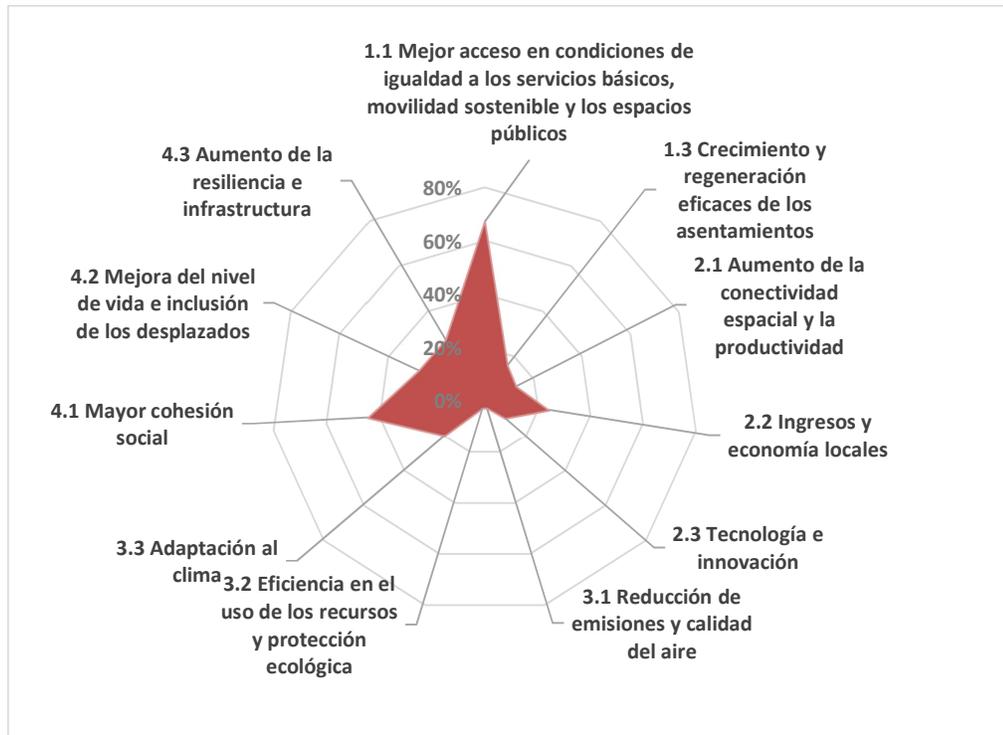


**Comité de Examen de los Programas - 2021**

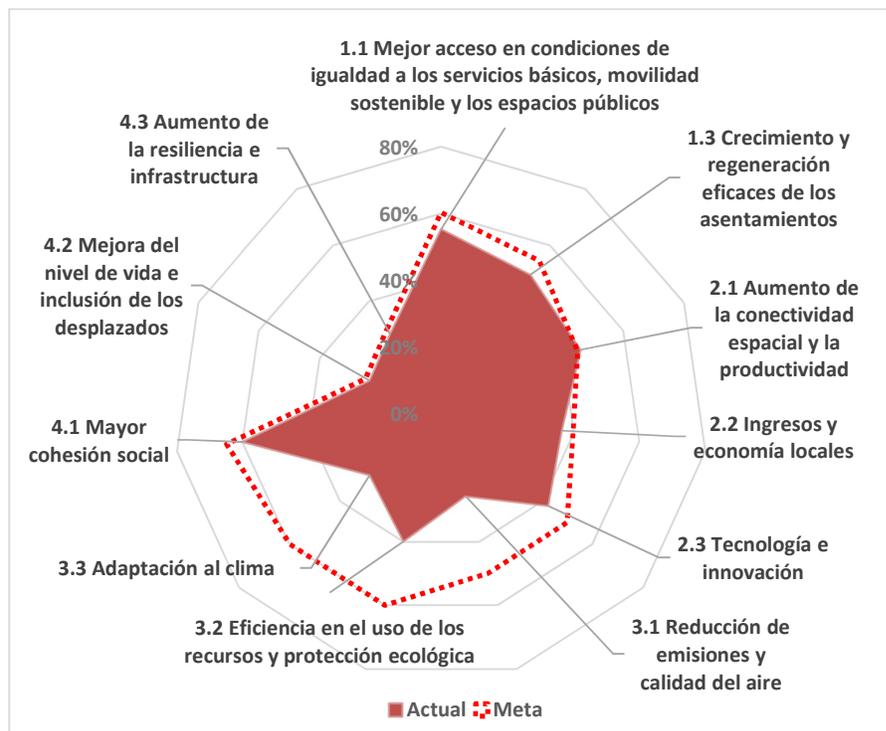


**IV. Interrelación entre el resultado 1.2 del PE –Suelo y Vivienda– con los demás resultados**

**Comité de Examen de los Programas - 2020**

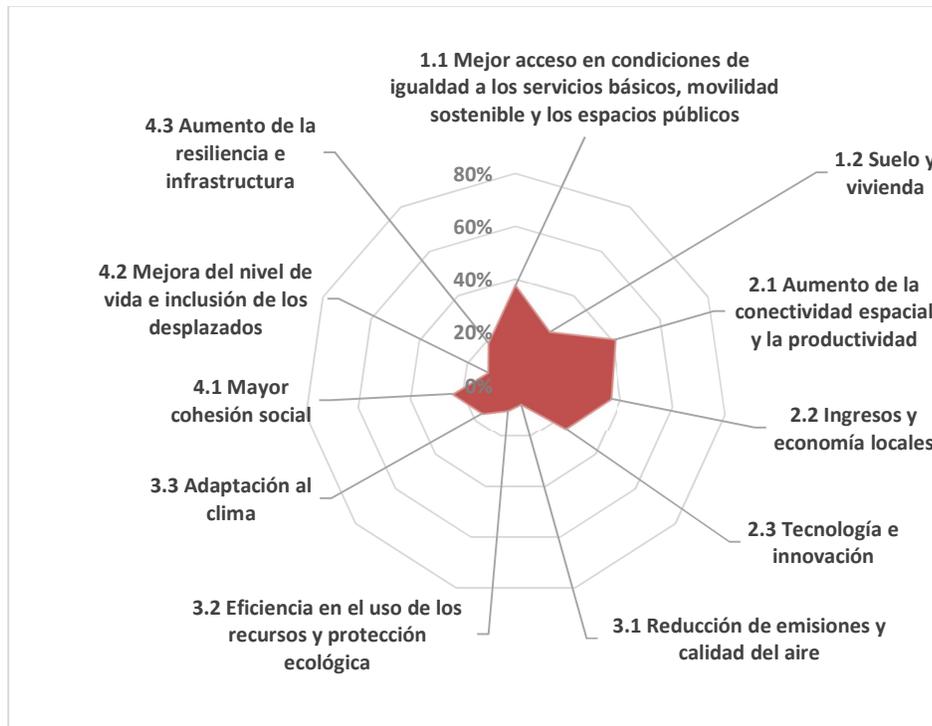


**Comité de Examen de los Programas - 2021**

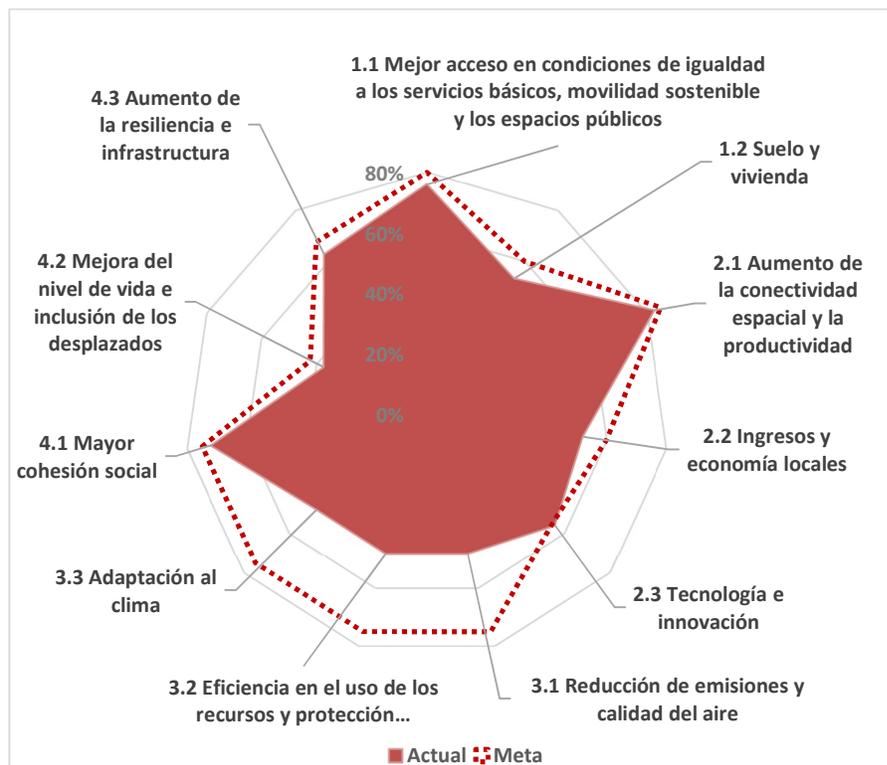


**V. Interrelación entre el resultado 1.3 del PE –Recuperación de asentamientos– con los demás resultados**

**Comité de Examen de los Programas - 2020**

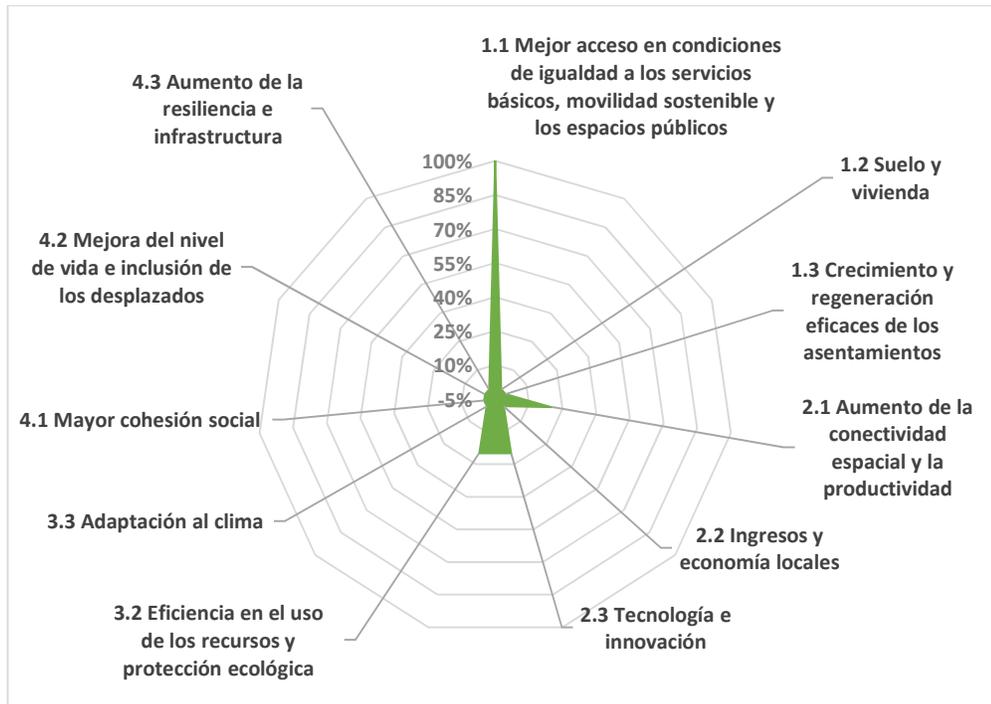


**Comité de Examen de los Programas - 2021**

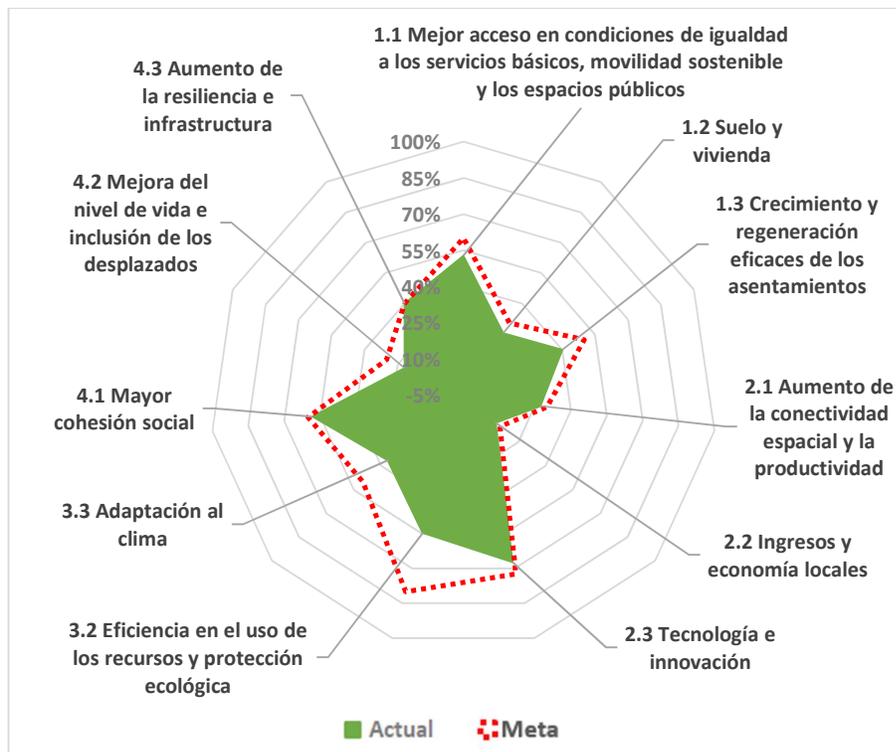


**VI. Interrelación entre el resultado 3.1 del PE –Reducción de emisiones y calidad del aire– con los demás resultados**

**Comité de Examen de los Programas - 2020**

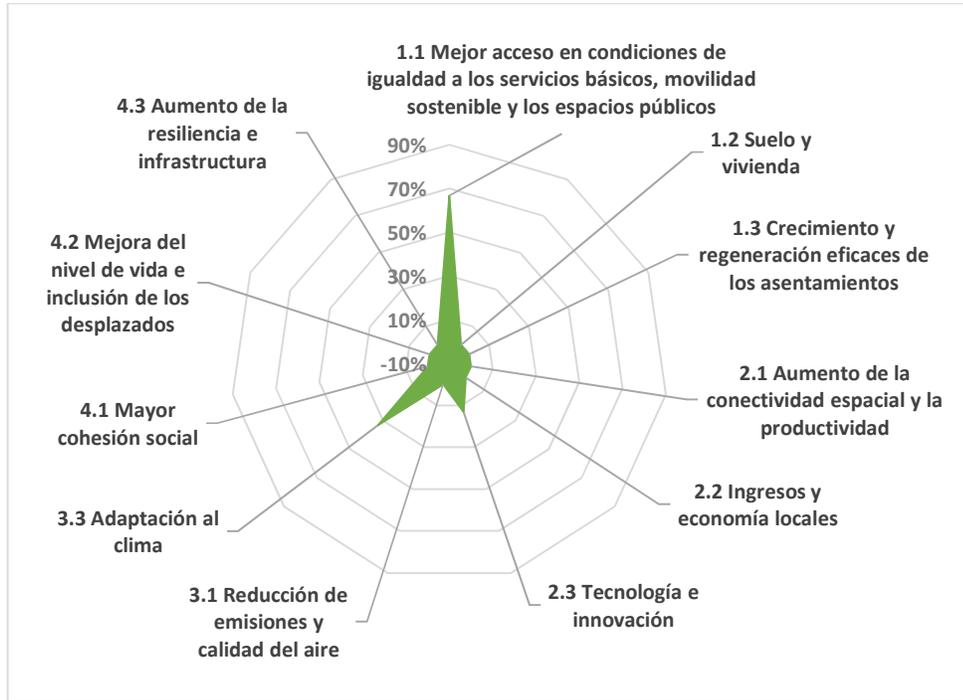


**Comité de Examen de los Programas - 2021**

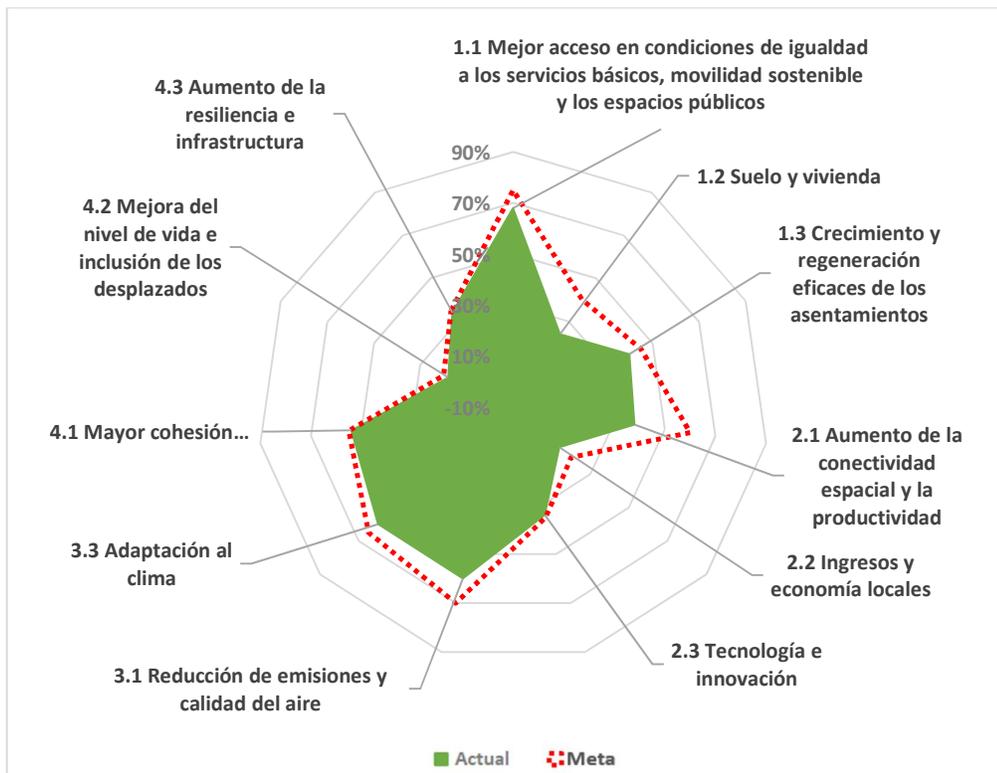


**VII. Interrelación entre el resultado 3.2 del PE –Eficiencia en el uso de los recursos y protección ecológica– con los demás resultados**

**Comité de Examen de los Programas - 2020**

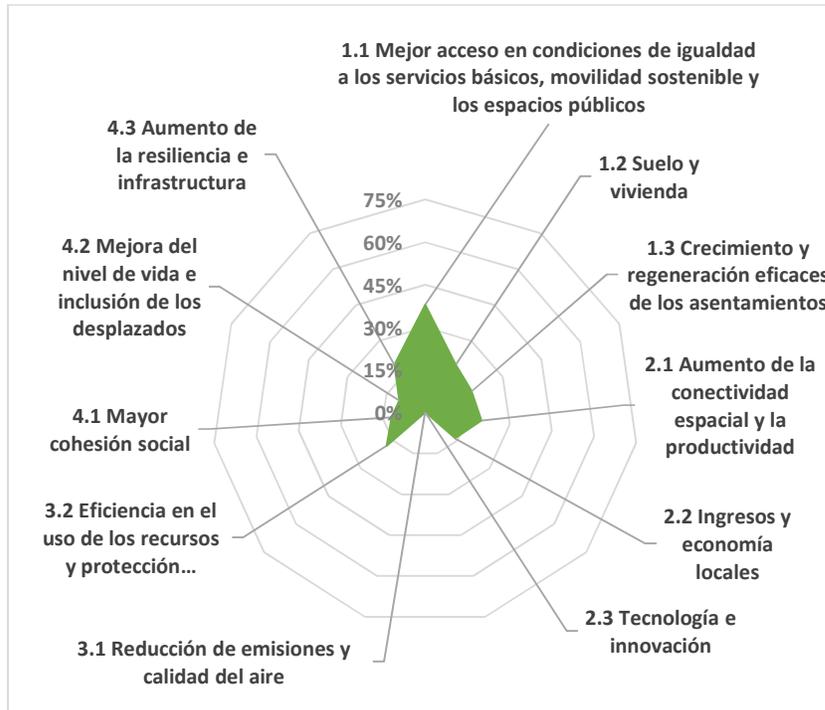


**Comité de Examen de los Programas - 2021**

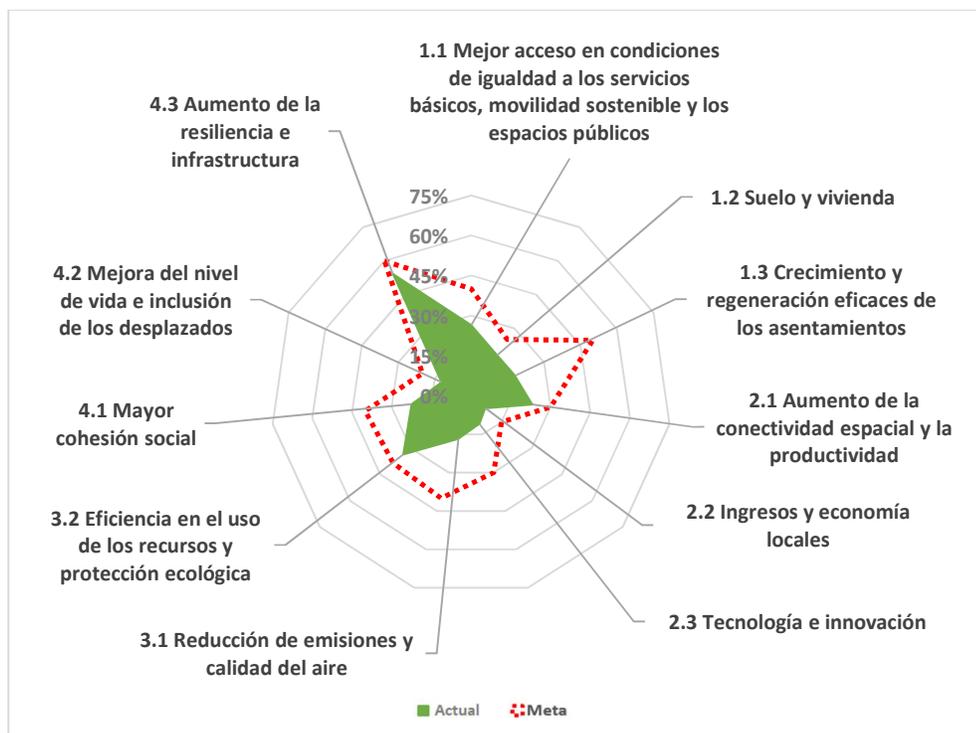


**VIII. Interrelación entre el resultado 3.3 del PE –Adaptación al clima– con los demás resultados**

**Comité de Examen de los Programas - 2020**

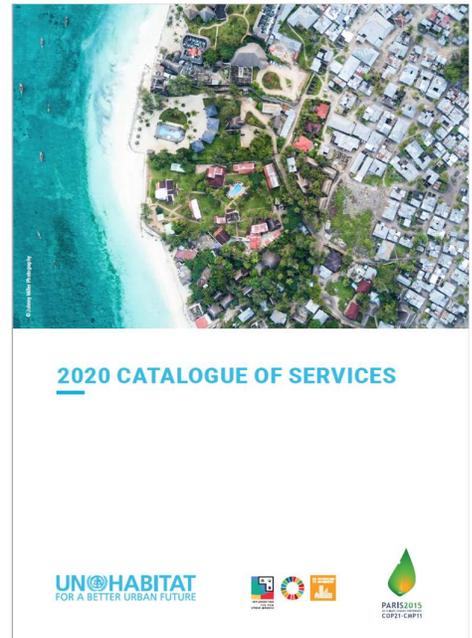


**Comité de Examen de los Programas - 2021**



## IX. Desequilibrio entre el apoyo normativo y la cartera operacional

Ranking of SP Outcomes UN-Habitat's Catalogue of Services	Ranking of SP Outcomes PRC Projects 2021
1.1 Basic Services, Mobility & Public Space	High
1.2 Land & Housing	High
2.1 Connectivity & Productivity	High
3.1 Reduced Emissions & Air Quality	Medium
1.3 Settlements Regeneration	Medium
3.3 Climate Adaptation	Medium
4.1 Social Integration	Medium
4.3 Infrastructure & Resilience	Low
4.2 Living Standards & Inc. Displaced Persons	Low
3.2 Resource Efficiency & Ecolog. Protection	Low
2.2 Local Revenue & Economy	Low
2.3 Technologies & Innovations	Low



## X. Situación de los programas emblemáticos

Impact against outcomes Strategic Plan	Normative	Operations	Partners	Funding
FS1	Low	Low	Low	Low
FS2	Medium	Low	High	Medium
FS3	Medium	Medium	High	Low
FS4	Low	High	Medium	Low
FS5	Medium	Low	High	Low