



# Asamblea General

Distr. general  
2 de agosto de 2017  
Español  
Original: inglés

---

## Septuagésimo primer período de sesiones

Tema 20 del programa

**Aplicación de los resultados de las Conferencias de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos y sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible y fortalecimiento del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat)**

## **Informe del Grupo Independiente de Alto Nivel para Evaluar y Mejorar la Eficacia de ONU-Hábitat**

### **Nota del Secretario General**

En los párrafos 172 y 173 del anexo a la resolución 71/256, la Asamblea General solicitó al Secretario General que presentara a la Asamblea General en su septuagésimo primer período de sesiones una evaluación independiente y de base empírica del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), que incluyera recomendaciones para aumentar su eficacia, eficiencia, rendición de cuentas y supervisión respecto de su mandato normativo y operacional, su estructura de gobernanza, sus asociaciones y sus capacidades financieras.

De conformidad con esa solicitud, el Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General el informe del Grupo Independiente de Alto Nivel para Evaluar y Mejorar la Eficacia de ONU-Hábitat.



## **Informe del Grupo Independiente de Alto Nivel para Evaluar y Mejorar la Eficacia de ONU-Hábitat**

### *Resumen*

El presente informe, en reconocimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y de la Nueva Agenda Urbana, y de los cambios transformadores que suponen para el desarrollo mundial, la paz y la seguridad, se centra en la necesidad fundamental de medidas sobre cuestiones urgentes relativas a la urbanización sostenible y a la evaluación del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), como organización adecuada para cumplir estos audaces objetivos.

El Grupo encargado de elaborar el informe recibió el mandato de la Asamblea General, en los párrafos 172 y 173 del anexo de su resolución 71/256, de llevar a cabo un seguimiento y examen independiente, objetivo, y de base empírica de ONU-Hábitat, con recomendaciones para aumentar la eficacia, la eficiencia, la rendición de cuentas y la supervisión en sus mandatos normativo y operacional, su estructura de gobernanza, sus asociaciones y su capacidad financiera. El Secretario General alentó al Grupo a formular recomendaciones audaces y ambiciosas, teniendo en cuenta los desafíos y las oportunidades de la urbanización, la repercusión de esos desafíos y oportunidades en el desarrollo, la paz y la seguridad mundiales, y la importancia de no dejar a nadie atrás.

El Grupo reconoce los desafíos a los que, tanto ONU-Hábitat como el sistema de las Naciones Unidas en general hacen frente, que han comprometido la capacidad para responder con habilidad y eficacia a los rápidos cambios mundiales. Señala en particular el fracaso, en el sistema de las Naciones Unidas, de reconocer adecuadamente el ritmo, la escala y las repercusiones de la urbanización, la dependencia de la Agenda 2030 sobre la dirección del desarrollo urbano, o el papel fundamental que desempeñan en el desarrollo urbano las autoridades y otros agentes locales.

El Grupo está de acuerdo en que ONU-Hábitat tiene limitaciones en lo relativo a la rendición de cuentas, la transparencia y la eficiencia; que sus recursos han sido insuficientes, inseguros e impredecibles, y que la necesidad de buscar fondos la ha llevado a desviarse de su mandato normativo. Según la evaluación del Grupo, la prioridad absoluta consiste en salvar, estabilizar y después fortalecer rápidamente ONU-Hábitat para equiparla a fin de desempeñar una función renovada basada en la Agenda 2030 y en la Nueva Agenda Urbana. A fin de apoyar los esfuerzos de ONU-Hábitat, el Grupo recomienda la creación de un mecanismo de coordinación independiente que reúna a todas las organizaciones y los asociados de las Naciones Unidas sobre el tema de la sostenibilidad urbana, que se conocería como ONU-Urban.

Como respuesta a los desafíos, el Grupo recomienda que ONU-Hábitat renueve su compromiso con su misión de carácter normativo, haciendo hincapié en el compromiso inspirado en la Agenda 2030, de no dejar a nadie atrás, con enfoques innovadores para financiar a la organización a fin de apoyar su función normativa. El Grupo destaca la necesidad de una estructura de gobernanza transformada que tenga carácter universal; una pequeña y sólida Junta Normativa, y la participación oficial de las autoridades locales y subnacionales y otras partes interesadas, que hagan contribuciones y recomendaciones. También recomienda que se establezcan asociaciones más inclusivas, en general con organizaciones representativas de las autoridades locales y con grupos urbanos excluidos.

# Índice

	<i>Página</i>
I. Contexto global . . . . .	3
A. Características generales . . . . .	5
B. Llamamiento a la acción: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana . . . . .	8
II. Antecedentes de la evaluación de ONU-Hábitat . . . . .	9
III. Visión general de ONU-Hábitat . . . . .	11
A. Historia y función de ONU-Hábitat en el sistema de las Naciones Unidas . . . . .	11
B. La labor de ONU-Hábitat y las tensiones entre su función normativa y su función operacional . . . . .	12
C. Estructura y gestión de la gobernanza . . . . .	14
D. Asociaciones . . . . .	15
E. Capacidad financiera . . . . .	16
F. Evaluación de los puntos fuertes y los puntos débiles . . . . .	17
IV. Nuevos horizontes: la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la Nueva Agenda Urbana . . . . .	18
A. Alcance del compromiso . . . . .	18
B. Dificultades . . . . .	19
C. Función de ONU-Hábitat: ¿qué está claro, qué está cuestionado y qué debe aclararse? . . . . .	21
V. Actualización del mandato y de la capacidad de ONU-Hábitat para reflejar las nuevas Agendas . . . . .	23
A. Consecuencias para el mandato de ONU-Hábitat . . . . .	24
B. Consecuencias para la gobernanza . . . . .	26
C. Consecuencias de las asociaciones . . . . .	31
D. Consecuencias financieras . . . . .	33
VI. Conclusiones . . . . .	35
VII. Recomendaciones . . . . .	36
Anexos*	
I. Biographies of members of the High-level Independent Panel to Assess and Enhance the Effectiveness of UN-Habitat . . . . .	40
II. Methodology of assessment . . . . .	43
III. List of consultations . . . . .	46
IV. Questions to assess and enhance the effectiveness of UN-Habitat . . . . .	48
V. Summary of responses from Member States, United Nations agencies and stakeholders . . . . .	50
VI. Result of online questions and analysis . . . . .	55
VII. Urban work in the United Nations . . . . .	59
VIII. Partnerships of United Nations entities . . . . .	62

---

IX. Recommendations from previous assessments of UN-Habitat .....	67
X. Bibliography .....	74
XI. Additional documents reviewed by the Panel .....	77

---

\* Los anexos se distribuyen en el idioma original y sin revisión editorial.

## I. Contexto global

### A. Características generales

1. El mundo del desarrollo ha tardado en responder a las preocupaciones de las zonas urbanas y en apreciar plenamente la profunda relación de interdependencia entre las zonas urbanas y el territorio circundante. Dado que las ciudades y los pueblos han sido los principales catalizadores del crecimiento económico y el desarrollo, porque allí se concentran los servicios y los recursos, y debido a la prolongada percepción de que el desarrollo rural impediría la migración hacia las zonas urbanas, la atención se ha centrado en la gravedad de las privaciones rurales<sup>1</sup>. Sin embargo, con la actual transición a un mundo principalmente urbano, los problemas de desarrollo más apremiantes a nivel mundial están cada vez más ubicados y ampliados en las zonas urbanas<sup>2</sup>.

2. La transformación urbana no es solo un problema; es también una oportunidad única en la vida. La alta densidad demográfica de las zonas urbanas puede hacer que las ciudades y los pueblos sean más ecológicamente sostenibles, más socialmente inclusivos y más diversos culturalmente que los asentamientos rurales. La proximidad de las autoridades locales a las poblaciones de las zonas que rigen hace que las zonas rurales sean lugares ideales para la participación ciudadana y la gobernanza democrática, como muchas autoridades locales y comunidades de todo el mundo ya están demostrando mediante iniciativas innovadoras que promueven la creación conjunta de ciudades. También hay una alentadora proliferación de experiencias orientadas a la sostenibilidad en asentamientos y territorios urbanos de todo el mundo.

3. Sin embargo, para hacer realidad esas posibilidades no pueden pasarse por alto los problemas. Las poblaciones urbanas siguen creciendo en gran parte del mundo, la pobreza y las crisis y los conflictos humanitarios son cada vez más fenómenos urbanos, y los riesgos urbanos del cambio climático se están intensificando. Se necesitan con urgencia iniciativas concertadas, a nivel mundial, nacional y local, y tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo, para hacer frente a los desafíos actuales, aliviar el aumento de las desigualdades y prevenir futuras amenazas. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible y basándose en el Acuerdo de París aprobado en virtud de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 y la Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo) no podrá cumplirse si no se presta una seria atención a las realidades urbanas. La Nueva Agenda Urbana ofrece una hoja de ruta para la transición en curso y ONU-Hábitat, junto con todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, puede desempeñar una función primordial en el apoyo a los países para que apliquen eficazmente la Agenda 2030.

4. Según las proyecciones, dentro de 30 años los dos tercios de la población mundial vivirán en zonas urbanas. Las tasas de crecimiento urbano han comenzado a estabilizarse en gran parte del mundo, pero siguen siendo muy elevadas en gran parte de África y Asia, donde el 90% del aumento previsto se producirá cuando los recursos sean más limitados y los problemas de desarrollo más intensos<sup>3</sup>. La

<sup>1</sup> Diana Mitlin y David Satterthwaite, *Urban Poverty in the Global South: Scale and Nature* (Londres y Nueva York, Routledge, 2013).

<sup>2</sup> *World Economic and Social Survey 2013: Sustainable Development Challenges* (publicación de las Naciones Unidas, núm. de venta E.13.II.C.1).

<sup>3</sup> Naciones Unidas, *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights*, Nueva York, 2014 (ST/ESA/SER.A/352).

migración de las zonas rurales a las urbanas desempeña un papel importante<sup>4</sup>; en gran parte se dirige a las ciudades y los pueblos medianos y pequeños y a la periferia en expansión de las ciudades, que a menudo tienen jurisdicciones administrativas poco claras o superpuestas<sup>5</sup>. No se puede pasar por alto la existencia de concentraciones de población sumamente móviles en zonas que no se suelen considerar urbanas. De hecho, una marcada dicotomía entre zonas urbanas y rurales resulta cada vez menos plausible, y los enfoques territoriales son más apropiados para el complejo proceso continuo de la migración desde el campo a la ciudad, aunque también plantean nuevos retos para la planificación y los regímenes de tenencia de la tierra.

5. La transición urbana es esencial para el crecimiento económico. Sin embargo, esta realidad básica sigue sin ser reconocida por muchos agentes principales, desde los gobiernos nacionales hasta las instituciones internacionales, lo que da lugar a políticas que limitan la migración en un intento de frenar la urbanización y restringir el acceso de las autoridades urbanas locales a la financiación para el desarrollo<sup>6</sup>. A pesar de las restricciones, la migración urbana continúa y, ante la falta de políticas e inversiones inclusivas y de apoyo, esto significa que existen pocas oportunidades para los nuevos residentes, que están en apuros, y que hay cada vez más retrasos en la prestación de servicios, aumentando su carácter informal, al mismo tiempo que desaparece para muchos residentes la conspicua “ventaja urbana”. En muchos países, por ejemplo, mientras que las tasas de mortalidad infantil en las zonas rurales están mejorando, en las zonas urbanas están estancadas o empeorando<sup>7</sup>. La pobreza, el hambre, las enfermedades, la vulnerabilidad ante los desastres y la violencia son cada vez más frecuentes en muchas zonas urbanas<sup>8</sup>. La transición urbana será más o menos completa en 50 años<sup>9</sup>. Si no se dirige actualmente de manera constructiva, el dividendo urbano podría en muchos lugares convertirse en un desastre caracterizado por las desigualdades, la exclusión, la prestación insuficiente de servicios básicos, las crisis humanitarias y el aumento de los conflictos civiles.

6. Las cifras oficiales muestran que la proporción urbana en el aumento de la pobreza mundial está aumentando, mientras que la proporción y el número absoluto correspondiente a las zonas rurales están disminuyendo<sup>10</sup>. Sin embargo, no hay ninguna evaluación fiable de las cifras de la pobreza urbana, ya que las personas

<sup>4</sup> Cecilia Tacoli, Gordon McGranahan y David Satterthwaite, “Urbanization, rural-urban migration and urban poverty”, documento de trabajo (Londres, International Institute for Environment and Development, 2015).

<sup>5</sup> David Satterthwaite, “Small and intermediate urban centres in sub-Saharan Africa”, documento de trabajo núm. 6 (International Institute for Environment and Development and Urban Africa Risk Knowledge, 2016).

<sup>6</sup> Gordon McGranahan, Daniel Schensul y Gayatri Singh, “Inclusive urbanization: can the 2030 Agenda be delivered without it?”, *Environment and Urbanization*, vol. 28, núm. 1 (abril 2016), págs. 13 a 34.

<sup>7</sup> E. W. Kimani-Murage y otros, “Trends in childhood mortality in Kenya: the urban advantage has seemingly been wiped out”, *Health and Place*, vol. 29 (septiembre de 2014), págs. 95 a 103; y Mark Minnery y otros, “Disparities in child mortality trends in two new states of India”, *BMC Public Health*, vol. 13, núm. 1, (2013), pág. 779.

<sup>8</sup> Mitlin y Satterthwaite, *Urban Poverty in the Global South*; Caroline Moser y Cathy McIlwaine, “New frontiers in twenty-first century urban conflict and violence”, *Environment and Urbanization*, vol. 26, núm. 2 (octubre de 2014), págs. 331 a 344; y Donald Brown y otros, “Urban crises and humanitarian responses: a literature review” (Londres, Development Planning Unit, University College Londres, 2015).

<sup>9</sup> *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision*.

<sup>10</sup> Martin Ravallion, Shaohua Chen y Prem Sangraula, “New evidence on the urbanization of global poverty”, documento de antecedentes para el Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008, núm. 4199 (Washington, D.C., Banco Mundial, 2007).

que afrontan graves privaciones suelen quedar al margen de las estadísticas. Los asentamientos informales a menudo son excluidos de los censos y las encuestas; los umbrales de pobreza no tienen en cuenta el aumento del costo de la vida urbana; y las evaluaciones de la pobreza suelen basarse en promedios, que pueden ser engañosos en las zonas urbanas, donde las disparidades son elevadas y la concentración de la riqueza oculta la verdadera gravedad de la pobreza<sup>11</sup>.

7. Se estima que una tercera parte de la población urbana vive en barrios marginales y asentamientos informales, a menudo sin acceso a una vivienda adecuada, infraestructura o servicios. En África, esta cifra se aproxima al 60% o 70%. La proporción está disminuyendo en algunos países, pero las cifras absolutas siguen aumentando<sup>12</sup>. Al no poder pagar los precios de los mercados formales de la tierra y del alquiler, muchos residentes de las zonas urbanas no tienen más opción que vivir en esos asentamientos no autorizados, careciendo a menudo de derechos de propiedad legal, de los beneficios de la ciudadanía, del acceso al crédito, de los seguros y del estado de derecho, e incluso del derecho de voto. También pueden hacer frente a la amenaza de desalojo, a menudo sin previo aviso ni recursos o alternativas para la reubicación. Muchos más hacen frente a la inseguridad crónica<sup>13</sup>. Las soluciones informales son fundamentales para la supervivencia de los pobres de las zonas urbanas, pero esas soluciones, que son inherentes al desarrollo urbano en la mayor parte del mundo, pueden terminar perpetuando y profundizando la pobreza y la desigualdad. Un número cada vez mayor de personas están encerradas en esas soluciones informales, que actúan como un freno para un futuro urbano sostenible<sup>14</sup>.

8. Los problemas existentes en los asentamientos urbanos pobres se intensifican en muchas zonas por el aumento de los peligros relacionados con las condiciones meteorológicas extremas<sup>15</sup>. Las ciudades, con sus concentraciones de población y de activos, hacen frente a altos niveles de riesgo, sobre todo en los emplazamientos costeros o ribereños. Las economías de escala de las zonas urbanas y la proximidad pueden dar a las ciudades una sólida capacidad de adaptación, pero los beneficios rara vez llegan a todas las partes de una ciudad. Los asentamientos informales suelen estar en los lugares más peligrosos, como las llanuras inundables, las laderas en riesgo de desprendimiento de tierras o sitios cercanos a desechos industriales, que no cuentan con la infraestructura de protección que permite que las personas hagan frente a condiciones extremas, como las carreteras, los desagües, los sistemas de alerta temprana y los servicios de emergencia. Los residentes que viven en situación de pobreza también tienen menor capacidad para estar preparados, soportar y recuperarse de una serie de fenómenos meteorológicos extremos<sup>16</sup>. Esas mismas situaciones extremas, junto con los conflictos, están obligando a más personas a trasladarse a los pueblos y las ciudades. En 2016, 80 millones de personas en todo el mundo fueron desplazadas por los conflictos y los desastres<sup>17</sup>.

<sup>11</sup> Mitlin y Satterthwaite, *Urban Poverty in the Global South*.

<sup>12</sup> Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), "The state of the world's cities 2012/2013: prosperity of cities" (Nairobi, 2012).

<sup>13</sup> Leilani Farha, "Forced evictions: global crisis, global solutions" (Nairobi, ONU-Hábitat, 2011).

<sup>14</sup> Mitlin y Satterthwaite, *Urban Poverty in the Global South*; y Martha Chen, Sally Roever y Caroline Skinner, "Urban livelihoods: theory and policy", *Environment and Urbanization*, vol. 28, núm. 2 (octubre de 2016), págs. 1 a 12.

<sup>15</sup> Aromar Revi y otros, "Urban areas", en *Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability – Part A: Global and Sectoral Aspects*, Christopher Field y otros, eds. (Nueva York, Cambridge University Press, 2014). Disponible en [www.ipcc.ch/report/ar5/wg2/](http://www.ipcc.ch/report/ar5/wg2/).

<sup>16</sup> Noah Scovronick, Simon Lloyd y Sari Kovats, "Climate and health in informal urban settlements", *Environment and Urbanization*, vol. 27, núm. 2 (octubre de 2015), págs. 657 a 678.

<sup>17</sup> Centro de Seguimiento de los Desplazados Internos y Consejo Noruego para los Refugiados, "Global overview 2014: people internally displaced by conflict and violence" (Ginebra, 2014).

Las cifras siguen subiendo, y actualmente más de la mitad de esas personas acaban en pueblos y ciudades, aumentando las dificultades a que hacen frente las autoridades locales sobrecargadas. Los conflictos descarnados, a menudo por el acceso a la tierra y por la escasez de los recursos urbanos, también se han convertido en una característica cada vez más frecuente de las zonas urbanas que contribuyen a la aparición de la nueva categoría de “ciudad frágil”<sup>18</sup>.

9. La descentralización ha desplazado muchas responsabilidades básicas de gobernanza al nivel local. Sin embargo, estas responsabilidades obligatorias y crecientes raramente son acompañadas por los recursos necesarios para cumplirlas<sup>19</sup>. Sin embargo, incluso cuando se carece de recursos y de políticas más redistributivas, las autoridades locales tienen que desempeñar la función más importante de abordar los crecientes problemas mediante, entre otras cosas, sistemas equitativos de gestión de la tierra, reglamentaciones que no discriminen a las soluciones informales de los pobres, un compromiso de prestar servicios de forma inclusiva y una voluntad de colaborar con las estrategias de autoayuda de los grupos organizados de pobres de las zonas urbanas<sup>20</sup>.

10. Aunque resulta imperioso que los gobiernos nacionales y el sistema de asistencia para el desarrollo presten más apoyo a las autoridades locales, también es fundamental salvar la brecha que existe entre estos agentes locales y las estructuras mundiales más amplias de adopción de decisiones. Los recursos para financiar el desarrollo cada vez van más allá de la ayuda multilateral y bilateral e incluyen los recursos nacionales y la financiación del sector privado internacional al margen de la influencia o del alcance de las Naciones Unidas<sup>21</sup>. No obstante, las Naciones Unidas pueden desempeñar un papel en la promoción de una financiación para el desarrollo previsible, suficiente y sostenible y en una utilización eficaz de los recursos. Mediante la promoción y las asociaciones, las Naciones Unidas también pueden ayudar a mitigar las consecuencias no deseadas de grandes proyectos de infraestructura, que a veces incluyen, por ejemplo, la conmoción y el empobrecimiento de muchos hogares, lo que puede persistir durante generaciones si no se respetan las salvaguardias pertinentes.

## **B. Llamamiento a la acción: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana**

11. Reconociendo la necesidad fundamental de que se adopten medidas sobre las apremiantes cuestiones urbanas, los representantes gubernamentales que participaron en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat III), celebrada en Quito en 2016, aprobaron la Nueva Agenda Urbana, en la que se hace hincapié en los vínculos existentes entre

---

Disponible en [www.internal-displacement.org/assets/publications/2014/201405-global-overview-2014-en.pdf](http://www.internal-displacement.org/assets/publications/2014/201405-global-overview-2014-en.pdf).

<sup>18</sup> Robert Muggah, “Deconstructing the fragile city: exploring insecurity, violence and resilience”, *Environment and Urbanization*, vol. 26, núm. 2 (octubre de 2014), págs. 345 a 358.

<sup>19</sup> ONU-Hábitat, *The Challenge of Local Government Financing in Developing Countries* (Nairobi, 2015).

<sup>20</sup> Diana Mitlin, “With and beyond the state: co-production as a route to political influence, power and transformation for grassroots organizations”, *Environment and Urbanization*, vol. 20, núm. 2 (octubre de 2008), págs. 339 a 360.

<sup>21</sup> Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, *Basic Services for All in an Urbanizing World: Third Global Report of United Cities and Local Governments on Local Democracy and Decentralization – Gold III* (Barcelona, 2013); y ONU-Hábitat, “The enhanced normative and operational framework: promoting sustainable urbanization at the country level”, Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo 2008-2013. Disponible en [http://mirror.unhabitat.org/downloads/docs/ENOF\\_FA.pdf](http://mirror.unhabitat.org/downloads/docs/ENOF_FA.pdf).



la urbanización y el desarrollo y en la necesidad básica de un desarrollo urbano inclusivo y sostenible. La ambiciosa Agenda 2030, aprobada un año antes de la Nueva Agenda Urbana, proporciona una importante hoja de ruta general en esta materia. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, destinados a estimular la adopción de medidas en esferas fundamentales para la humanidad y el planeta, incluyen el Objetivo 11, de lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Si no se presta atención a este Objetivo destinado a las zonas urbanas y a las otras repercusiones urbanas de los demás 16 Objetivos, ninguno de los Objetivos tiene probabilidades de prosperar. En conjunto, la Nueva Agenda Urbana y los Objetivos de Desarrollo Sostenible señalan el camino para que las ciudades sean parte del desarrollo mundial sostenible. Igualmente importantes en este empeño son el Acuerdo de París sobre el cambio climático, el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres y la Agenda de Acción de Addis Abeba.

12. A fin de garantizar la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para hacer frente a las exigencias de la Agenda 2030 y la Nueva Agenda Urbana, el Secretario General ha iniciado un examen, a nivel de todo el sistema, de las funciones y capacidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, que debe, necesariamente, prestar mucha atención a las consecuencias urbanas de las nuevas Agendas y a la capacidad y el compromiso de todo el sistema para hacerles frente. ONU-Hábitat, como uno de los agentes importantes en este esfuerzo, desempeñará un papel fundamental en los próximos años, pero este papel debe aclararse y fortalecerse.

13. Para apoyar la Agenda 2030, el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo debe integrar una perspectiva urbana transversal para dar respuesta a todos los objetivos conexos. Además de promover las posibilidades de las ciudades para lograr los propósitos de desarrollo, ONU-Hábitat debe contribuir al marco normativo, las políticas y las normas para el desarrollo urbano, guiándose por los procesos intergubernamentales que hacen participar a los principales interesados de las zonas urbanas, incluidas las autoridades locales, el sector privado y los grupos de pobres de las zonas urbanas, y debe apoyar la integración del desarrollo urbano y la urbanización en todas las actividades del sistema de las Naciones Unidas.

14. También será esencial abordar el hecho de que la actual financiación de ONU-Hábitat es insuficiente para satisfacer las necesidades del programa y que la financiación del desarrollo urbano a nivel mundial debe transformarse. La mayoría de las actuales inversiones en zonas urbanas proviene del sector privado y de los intereses de las empresas<sup>22</sup>. El sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo debe ir más allá de centrarse en las transferencias intergubernamentales y aplicar un sistema que garantice que todas las inversiones internacionales y nacionales, tanto públicas como privadas, estén sujetas a una supervisión democrática, que proteja el patrimonio común y respete los derechos humanos, y que esté en consonancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## II. Antecedentes de la evaluación de ONU-Hábitat

15. El Grupo responsable del presente informe fue establecido de conformidad con los párrafos 172 y 173 del anexo de la resolución 71/256 de la Asamblea General, con el objetivo de realizar una evaluación independiente, objetiva y de base empírica de ONU-Hábitat, y de formular recomendaciones para aumentar la eficacia, la eficiencia, la rendición de cuentas y la supervisión del programa en

<sup>22</sup> ONU-Hábitat, “The enhanced normative and operational framework”.

cuatro esferas concretas: el mandato, la gobernanza, las asociaciones y la capacidad financiera. Esta evaluación coincide con el examen de todo el sistema a cargo del Secretario General, y el Grupo espera que su informe complemente y aporte su contribución a ese examen más amplio. El informe se presentará a la Asamblea General en septiembre de 2017, durante su septuagésimo primer período de sesiones. En el anexo I del presente informe se incluyen las biografías de los miembros del Grupo.

16. En una reunión celebrada con el Grupo, el Secretario General alentó a éste a formular recomendaciones audaces y ambiciosas, teniendo en cuenta los desafíos y las oportunidades que plantea la urbanización, sus repercusiones en el desarrollo, la paz y la seguridad mundiales y la importancia de no dejar a nadie atrás.

17. Durante el período del examen, entre abril y fines de julio de 2017, el Grupo, de acuerdo con lo encomendado, evaluó lo siguiente:

- a) Los mandatos normativo y operacional de ONU-Hábitat;
- b) Su estructura de gobernanza y su capacidad para una toma de decisiones más eficaz, responsable y transparente, y las posibles alternativas;
- c) Su labor en el sistema de las Naciones Unidas, así como con las autoridades nacionales, subnacionales y locales y con las partes interesadas pertinentes, a fin de aprovechar todo el potencial de sus asociaciones;
- d) Su capacidad financiera y sus limitaciones.

18. El Grupo ha examinado la evolución de ONU-Hábitat y también del contexto más amplio del sistema de las Naciones Unidas. Ha celebrado amplias consultas con los Estados Miembros y con diversos agentes y partes interesadas, a fin de formular recomendaciones para mejorar la eficacia, la eficiencia, la rendición de cuentas y la supervisión del programa, y de apoyar el logro de los objetivos de la Nueva Agenda Urbana y de la Agenda 2030, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

19. En la preparación del informe, el Grupo también se basó en un examen de la bibliografía, viajes sobre el terreno, entrevistas y debates y análisis del Grupo. Durante el proceso se llevaron a cabo consultas y talleres, en particular con representantes del Consejo de Administración, el Comité de Representantes Permanentes, el Director Ejecutivo y el personal directivo superior de ONU-Hábitat; los principales asociados en las organizaciones multilaterales; las asociaciones de autoridades locales y gobiernos regionales; economistas especializados en cuestiones urbanas; grupos de jóvenes y de mujeres, y otros interesados pertinentes (véase el anexo II). El Grupo también celebró consultas con representantes de numerosas organizaciones de las Naciones Unidas y organismos especializados, como las instituciones del Banco Mundial (véase el anexo III). También se envió un cuestionario a los Estados Miembros, expertos en cuestiones urbanas, organizaciones de las Naciones Unidas, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y otros agentes y partes interesadas (véase el anexo IV). Hubo escasa respuesta de las organizaciones de las Naciones Unidas, pero una importante participación de los Estados Miembros, los expertos en cuestiones urbanas y los grupos de la sociedad civil (véanse los anexos V y VI). Dado el escaso tiempo disponible para su labor, el Grupo también se basó en datos de anteriores evaluaciones (véase el anexo IX). Además, en los debates se reflejaron las perspectivas de las amplias redes y asociaciones de los miembros del Grupo. Al brindar una amplia consideración a las diferentes opiniones y perspectivas, el presente informe refleja las opiniones de consenso del Grupo.

20. En la sección III del informe se describe la evaluación del Grupo sobre la situación actual de ONU-Hábitat; en la sección IV, se examinan los nuevos imperativos introducidos por los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana, y en la sección V se hace referencia a las repercusiones para ONU-Hábitat y a las recomendaciones del Grupo para la organización.

### III. Visión general de ONU-Hábitat

#### A. Historia y función de ONU-Hábitat en el sistema de las Naciones Unidas

21. ONU-Hábitat es una entidad de las Naciones Unidas, establecida en 1978, que tiene su sede en Nairobi. Tiene 4 oficinas regionales (para África en Nairobi, para los Estados Árabes en El Cairo, para Asia y el Pacífico en Fukuoka (Japón) y para América Latina y el Caribe en Río de Janeiro (Brasil)), 6 oficinas de enlace e información (en Nueva York, Ginebra, Bruselas, Madrid, Moscú y Beijing) y 55 oficinas en los países. Está presente en 63 países por medio de su programa de cooperación técnica y las actividades para fines especiales de la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos. ONU-Hábitat desempeña tanto funciones normativas como operacionales a nivel mundial. La distinción entre esas funciones se examinará con mayor detalle a continuación. La organización centra su labor en cuatro esferas prioritarias:

- a) La legislación, las tierras y la gobernanza urbanas;
- b) La planificación y el diseño urbanos;
- c) La economía urbana y las finanzas municipales;
- d) Los servicios urbanos básicos.

22. También participa activamente en la reducción de los riesgos, la rehabilitación y la creación de resiliencia; la vivienda y la mejora de los barrios marginales, y la investigación y el desarrollo de la capacidad. También figuran en su plan cuestiones intersectoriales, a saber, la igualdad entre los géneros, el desarrollo de los jóvenes, el cambio climático y los derechos humanos. La evolución del mandato de ONU-Hábitat ha emanado de las tres conferencias de la organización celebradas desde 1976.

23. **Hábitat I, Vancouver (Canadá).** En 1976, la magnitud y las consecuencias de la rápida urbanización fueron reconocidas en la Declaración de Vancouver sobre los asentamientos humanos. De conformidad con las recomendaciones formuladas en esa Declaración, la Comisión de Asentamientos Humanos y el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos se establecieron por primera vez y en conjunto se convirtieron en Hábitat en 1978. Se recomendaron planes de acción en las esferas de las políticas y estrategias sobre los asentamientos, la planificación de los asentamientos, la vivienda, la infraestructura y los servicios, la tierra y la participación pública.

24. **Hábitat II, Estambul (Turquía).** En 1996, la Declaración de Estambul sobre los Asentamientos Humanos desarrolló los objetivos de la conferencia, definiendo un mandato para Hábitat, que incluía una vivienda adecuada para todos, el desarrollo sostenible y equitativo de los asentamientos humanos, la erradicación de la pobreza, el desarrollo económico y social y la protección del medio ambiente, con respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales. Posteriormente, Hábitat fue reforzado y creado como un programa en 2002: el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat).

25. **Hábitat III, Quito.** En 2016, la urbanización sostenible fue incluida firmemente en el programa cuando se adoptó la Nueva Agenda Urbana como documento final de Hábitat III. Esto se ha considerado como una oportunidad única para aprovechar el papel clave de las ciudades y los asentamientos humanos como impulsores del desarrollo sostenible en un mundo cada vez más urbanizado. Una de las recomendaciones consistió en reforzar la función de ONU-Hábitat como uno de los centros de coordinación para la aplicación de la Nueva Agenda Urbana.

26. Aunque ONU-Hábitat es reconocida por sus numerosas competencias, el Grupo reconoce que existe una preocupación entre los Estados Miembros y los asociados, de que, en su estado actual y con la capacidad existente, ONU-Hábitat no está en condiciones de responder de manera adecuada a los enormes desafíos que plantea la transformación espectacular de los asentamientos humanos en todo el mundo, con inclusión de la rápida urbanización y el aumento de la interconexión mundial. Resulta fundamental que, tanto ONU-Hábitat como todo el sistema de las Naciones Unidas, estén en condiciones de cumplir sus objetivos de amplio alcance establecidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana. El presente informe tiene el objeto de determinar la mejor forma en que ONU-Hábitat podría recibir apoyo y revitalizarse para asumir una función eficaz al contribuir al logro de esos ambiciosos programas.

## **B. La labor de ONU-Hábitat y las tensiones entre su función normativa y su función operacional**

27. ONU-Hábitat, como se ha señalado anteriormente, desempeña una función normativa y una función operacional. Aunque hay zonas de superposición, su labor normativa se aplica a la esfera de las normas, las políticas, los reglamentos y los marcos, mientras que su labor operacional se refiere a los proyectos técnicos, tangibles sobre el terreno, ejecutados idealmente con arreglo a esas directrices normativas. Las esferas de prioridad estratégica de ONU-Hábitat implican necesariamente una competencia normativa y también una competencia operacional y, para alcanzar sus objetivos, debe trabajar simultáneamente a nivel normativo y también a nivel operacional. Su enfoque es triple e incluye los aspectos jurídicos (normas y reglamentos), económicos (planificación financiera) y de diseño urbano. Su marco normativo y operacional mejorado<sup>23</sup> se centra en proporcionar un enlace entre sus labores normativa y operacional, integrando las normas y la programación y asegurando que la labor sobre el terreno contribuya a una visión común más amplia. De hecho, empero, la labor operacional de la organización tiene poca importancia para su función normativa.

28. Las actividades normativas de ONU-Hábitat suelen consistir en programas de capacitación, orientación en materia de políticas, promoción de la buena gobernanza urbana y recopilación de investigaciones y datos sobre las tendencias mundiales en las ciudades y los asentamientos urbanos<sup>24</sup>. En teoría, esta labor normativa prevalece sobre los proyectos operacionales. Sin embargo, las actividades de cooperación técnica de ONU-Hábitat reciben mucha más atención de los donantes y los gobiernos, y ha sido problemático mantener un equilibrio entre esas actividades y la labor normativa. En su informe relativo a la reubicación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de llevar a la práctica la Agenda 2030 (A/72/124-E/2018/3), el Secretario General se refiere a esta cuestión como un reto

<sup>23</sup> ONU-Hábitat, “The enhanced normative and operational framework”.

<sup>24</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2012). Professional Peer Review of the Evaluation Function of UN-Habitat. Disponible en <https://unhabitat.org/uneg-professional-peer-review-of-the-evaluation-function-of-un-habitat/>

para el sistema de las Naciones Unidas, debido en parte a los enfoques de financiación de los gobiernos miembros y otros asociados. Se están llevando a cabo actualmente varios debates sobre la cuestión y sus consecuencias para la nueva agenda del desarrollo<sup>25</sup>.

29. En términos generales, la labor normativa de ONU-Hábitat cuenta con el apoyo de la financiación básica para fines generales, mientras que su labor operacional, que normalmente incluye proyectos sobre el terreno, dispone del apoyo de fondos de cooperación técnica y fondos para fines especiales, que constituyen, con mucho, la mayor parte del presupuesto<sup>26</sup>. Si bien se prevén resultados normativos y operacionales, las proporciones específicas no se han establecido<sup>27</sup>. Sin embargo, tanto el personal de ONU-Hábitat como el de otras partes interesadas, indican que realmente se llevan a cabo muchas más tareas operacionales que normativas<sup>28</sup>, afirmación que se ve respaldada por la desproporción en las asignaciones presupuestarias. La disminución de la financiación básica no ha dejado a ONU-Hábitat otra opción que solicitar tareas operacionales al margen de las Naciones Unidas, afectando su capacidad para centrarse en las prioridades estratégicas y la labor normativa<sup>29</sup>. Muchos proyectos muy valiosos son proyectos de cooperación técnica impulsados por donantes, que no promueven la escalabilidad y, por lo tanto, también debilitan los mandatos normativos de ONU-Hábitat. A pesar de su inversión en estos proyectos, muchos Estados Miembros están preocupados por la escasez de actividades normativas y no desearían que la organización actúe como un organismo de consulta<sup>30</sup>, impulsada por intereses que pueden no estar en consonancia con la orientación estratégica del Consejo de Administración. Los miembros del Grupo observaron en las partes interesadas una clara opinión de que ONU-Hábitat debe fortalecer su función normativa y asegurar que la labor operacional sirva de base al programa normativo.

30. También existe la preocupación de que los resultados y las lecciones aprendidas a nivel operacional no estén siendo incluidos, según lo previsto, en la labor normativa, y que ONU-Hábitat hace frente a un desafío al convertir proyectos

<sup>25</sup> John Burley y Douglas Lindores, “The United Nations development system and its operational activities for development: updating the definitions”, informe preparado para el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales para la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, febrero de 2016; Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, “Manual para las evaluaciones del trabajo normativo en el Sistema de las Naciones Unidas documento de orientación”, noviembre de 2013. Disponible en [www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/IOS/temp/UNEGHandbookNormativeWorkENG.pdf](http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/IOS/temp/UNEGHandbookNormativeWorkENG.pdf); y “Diálogo del Consejo Económico y Social sobre el posicionamiento a más largo plazo del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, documento de trabajo del equipo independiente de asesores nombrados por la Mesa del Consejo Económico y Social (junio de 2016). Disponible en <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/ita-findings-and-conclusions-16-jun-2016.pdf>. ONU-Hábitat también ha reflexionado sobre estas funciones en el informe del Director Ejecutivo sobre el proyecto de programa de trabajo y presupuesto para el bienio 2016-2017 (HSP/GC/25/5) y en ONU-Hábitat, *Habitat Global Activities Report 2015: Increasing Synergy for Greater National Ownership* (Nairobi, 2015).

<sup>26</sup> Proyecto de programa de trabajo y presupuesto para el bienio 2016-2017 (HSP/GC/25/5), Plan estratégico 2014-2019 (HSP/GC/24/5/Add.2) y *UN-Habitat, Global Activities Report 2015*.

<sup>27</sup> ONU-Hábitat, “Mid-term evaluation of the implementation of UN-Habitat’s strategic plan, 2014-2019”, abril de 2017.

<sup>28</sup> Consulta del Grupo de Alto Nivel con el personal superior de ONU-Hábitat, 6 de Mayo de 2017.

<sup>29</sup> Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat): Informe de evaluación, 2015-2016.

<sup>30</sup> Consultas y preguntas del Grupo de Alto Nivel sobre la evaluación de ONU-Hábitat.

experimentales en resultados normativos<sup>31</sup>. Por último, existe el peligro de que las actividades operacionales desvinculadas de los objetivos normativos puedan menoscabar los propósitos normativos. Por ejemplo, algunos grandes proyectos de desarrollo operacional podrían utilizar la financiación que, de no ser así, podría respaldar a grupos más locales, limitando así la posibilidad de que esos fondos se destinen a la adopción de decisiones que afecten a sus vidas y, por tanto, obstaculizando la orientación normativa hacia el ámbito local.

### C. Estructura y gestión de la gobernanza

31. ONU-Hábitat está administrada por tres órganos principales: un Consejo de Administración de 58 Estados Miembros, que decide sobre las políticas y estrategias generales, el Comité de Representantes Permanentes, integrado por 94 Estados Miembros acreditados ante ONU-Hábitat, y una secretaría, que se ocupa de la gestión cotidiana e incluye la Oficina del Director Ejecutivo. El Grupo considera que esta estructura deberá mejorarse para asegurar una adecuada supervisión por parte de los Estados Miembros, con una clara división de responsabilidades y de rendición de cuentas, y con capacidad para la adopción de decisiones y acciones oportunas y que se ajusten a las necesidades.

32. Existen varias razones para explicar las deficiencias de la estructura. El Consejo de Administración se encarga de la dirección general, pero solo se reúne cada dos años y tiene una capacidad limitada para responder a las preocupaciones en el momento en que se plantean. El Comité de Representantes Permanentes se reúne cuatro veces al año y supervisa y examina las resoluciones del Consejo de Administración, pero no está facultado para adoptar decisiones. Su función de supervisión se fortaleció recientemente con la creación oficial, en 2015, del Grupo de Trabajo sobre el Programa y Presupuesto, de conformidad con la resolución 25/7 del Consejo de Administración sobre la reforma de la gobernanza de ONU-Hábitat. Éste grupo, integrado por 15 miembros, se ocupa de la supervisión, examina los presupuestos, los programas de trabajo y las auditorías, e informa al Comité de Representantes Permanentes y al Consejo de Administración. Sin embargo, pese a esta supervisión ampliada, existe la preocupación de que la falta de autoridad del Comité y la participación de miembros del Comité que no son miembros del Consejo de Administración dan lugar a obstáculos y reducen la eficacia, y que, en realidad, el Consejo y el Comité juntos ofrecen escasa información sobre las cuestiones estratégicas y sustantivas.

33. La secretaría, como órgano ejecutivo de ONU-Hábitat, convierte las decisiones del Consejo de Administración en estrategias, programas e iniciativas, que gestiona y supervisa, y presenta recomendaciones estratégicas. Si bien la Asamblea General aprueba las asignaciones del presupuesto ordinario y el Consejo de Administración aprueba las asignaciones del presupuesto para fines generales, el presupuesto para fines especiales y las contribuciones a la cooperación técnica son aprobados por el Director Ejecutivo. Esto ha suscitado problemas, dada la naturaleza cambiante de la financiación de ONU-Hábitat, con su creciente dependencia de fondos técnicos. Ello significa que la mayor parte del presupuesto no está sometido a la supervisión de los órganos rectores, que incluyen a los Estados Miembros, lo que da lugar a cuestiones sobre la rendición de cuentas y ha mermado la confianza entre los Estados Miembros y la secretaría. Esto se ve agravado por el hecho de que la presentación de informes de proyectos operacionales se limita a los países clientes, de modo que

<sup>31</sup> Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, Departamento de Desarrollo Internacional, “Multilateral aid review: assessment of United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat)”, (Londres, marzo de 2011).



la información presentada al Consejo de Administración no incluye detalles completos sobre el desempeño.

34. Se han producido varios debates en los últimos años sobre la necesidad de una reforma interna de ONU-Hábitat, pero no se ha llegado a un acuerdo entre los Estados Miembros. Teniendo en cuenta los problemas de gobernanza detectados durante el examen sobre este tema llevado a cabo por el Comité de Representantes Permanentes y la secretaría de ONU-Hábitat, (véase HSP/GC/22/2/Add.3 y HSP/GC/23/INF/7), el Grupo está de acuerdo en que el actual modelo de gobernanza padece problemas sistémicos que afectan a su rendición de cuentas, transparencia, eficiencia y eficacia.

## D. Asociaciones

35. Las asociaciones estratégicas de ONU-Hábitat incluyen a los agentes políticos, la sociedad civil, las organizaciones profesionales y el sector privado, que actúan como promotores de una urbanización sostenible y ejecutores y supervisores de las políticas y los programas urbanos nacionales (véase una lista completa en el anexo VIII). Existen buenos exámenes realizados por muchos Estados Miembros y partes interesadas sobre el éxito de ONU-Hábitat en la movilización de asociados. Los exámenes son menos positivos con respecto a los esfuerzos encaminados a incorporar las opiniones de los asociados en la formulación de políticas y las actividades operacionales.

36. ONU-Hábitat también está representada en varios países, por medio de las oficinas regionales, las oficinas de enlace e información y las oficinas en los países. Colabora con diferentes asociados, de las Naciones Unidas o ajenos a ellas, y tanto gubernamentales como no gubernamentales. Los asociados del Programa de Hábitat incluyen una serie de organizaciones ajenas a los gobiernos centrales, y ONU-Hábitat ha establecido una serie de redes temáticas compuestas por una sección transversal de estos asociados. Entre otros importantes asociados colectivos figuran el Observatorio Urbano Mundial, la Asamblea General de Asociados, los asociados que asisten al Foro Urbano Mundial, de carácter bienal, y la Campaña Urbana Mundial<sup>32</sup>.

37. Varias organizaciones de las Naciones Unidas trabajan sobre cuestiones urbanas y desarrollo urbano, y cada una de ellas tiene establecidas sus propias asociaciones (véase el anexo VII), que podrían participar directa o indirectamente en la labor sobre cuestiones urbanas. Asimismo, ONU-Hábitat trabaja en muchas esferas en las que otras organizaciones de las Naciones Unidas, y también agentes externos, tienen competencias específicas, por ejemplo, sobre cuestiones de salud pública en relación con las zonas urbanas (Organización Mundial de la Salud); sobre tierras urbanas y asuntos relacionados con la seguridad alimentaria, que surgen con la expansión urbana (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Banco Mundial, Slum Dwellers International y organizaciones de la

<sup>32</sup> El Observatorio Urbano Mundial supervisa el programa mundial en la aplicación del Programa de Hábitat, así como las condiciones y tendencias urbanas mundiales. La Asamblea General de Asociados es una plataforma de asociación inclusiva e independiente, integrada por múltiples partes interesadas, que reúne a más de 1.100 organizaciones, con más de 58.000 redes dedicadas al desarrollo urbano sostenible. El Foro Urbano Mundial es la principal conferencia mundial sobre cuestiones urbanas y se ha convertido en una de las reuniones más abiertas en el ámbito internacional para el intercambio de opiniones y experiencias sobre los problemas urbanos. La Campaña Urbana Mundial es una plataforma de promoción y asociación que fomenta la concienciación acerca de los cambios urbanos positivos para lograr ciudades ecológicas, productivas, seguras, saludables, inclusivas y bien planificadas. Su objetivo es situar la Nueva Agenda Urbana al más alto nivel en las políticas de desarrollo.

sociedad civil); sobre la contaminación, la economía circular y el consumo y la producción sostenibles, los entornos construidos sostenibles, la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos, y proyectos específicos sobre ciudades costeras (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente); sobre los niños en entornos urbanos (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia); sobre la urbanización de los campamentos de refugiados, la migración del campo a asentamientos informales y de asentamientos de refugiados temporales a asentamientos permanentes en las ciudades (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)); sobre la migración urbana (Organización Internacional para las Migraciones); sobre ciudades seguras (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)); sobre el VIH/SIDA en las ciudades (Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA); sobre la descentralización y la gobernanza local, y políticas de vivienda asequibles (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo); y sobre la creación de capacidad de financiación municipal y la descentralización de los fondos nacionales e internacionales a las ciudades (Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización). Sin embargo, en la actualidad no existen mecanismos institucionales para coordinar la labor con otras organizaciones a fin de evitar la duplicación, aumentar la eficiencia o mejorar la integración de las políticas.

## E. Capacidad financiera

38. Como señaló el Secretario General en su informe sobre la reforma del sistema para el desarrollo, la financiación básica asignada al sistema de las Naciones Unidas se ha reducido en los últimos diez años y sigue disminuyendo (A/72/124-E/2018/3, párr. 112); esto está afectando a toda la familia de las instituciones de las Naciones Unidas<sup>33</sup>. Es más penosamente evidente en el caso de ONU-Hábitat y esto tiene consecuencias para la naturaleza de la labor de la organización y para su credibilidad. ONU-Hábitat tiene tres fuentes de financiación: las asignaciones del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas, las contribuciones y las aportaciones para ONU-Hábitat y la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos, y las contribuciones para la cooperación técnica. La financiación con cargo al presupuesto ordinario y los fondos para fines generales de la Fundación han disminuido de manera constante (representaba alrededor del 7% del presupuesto en 2016, o el 11,5% si se incluyen los gastos generales), y ONU-Hábitat ha tenido que aumentar su dependencia de su cartera de cooperación técnica y su financiación para fines especiales de la Fundación, que en conjunto ascendieron a más del 88% de la financiación total en 2016<sup>34</sup>.

39. Esta tendencia hacia una dependencia de la financiación operacional tiene, como se ha señalado anteriormente, algunos efectos importantes. Afecta a la capacidad de ONU-Hábitat para centrarse en las prioridades estratégicas y en su labor normativa, y ha suscitado preocupaciones de algunos Estados Miembros, como también se señaló anteriormente, de que ONU-Hábitat se está convirtiendo cada vez más en un organismo de consultoría, perjudicando así su función mundial

<sup>33</sup> Global Policy Forum, “Assessed contributions to United Nations specialized agencies”. Disponible en <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/133-tables-and-charts/27480-assessed-contributions-to-un-specialised-agencies.html>; y Bruce Jenks y otros, “Financing the United Nations development system: current trends and new directions” (Fundación Dag Hammarskjöld y Oficina del Fondo Fiduciario de Asociados Múltiples, 2016). Disponible en [www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/2016/06/Financial-Instr-Report-2016-Final-web.pdf](http://www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/2016/06/Financial-Instr-Report-2016-Final-web.pdf).

<sup>34</sup> Presentación sobre la situación financiera de ONU-Hábitat al Grupo de Alto Nivel por el Director de la Oficina de Gestión, ONU-Hábitat, 6 de mayo de 2017.



y regional de establecer normas y estándares y de elaborar políticas. La movilización de fondos suele ser impulsada por los donantes, siguiendo un criterio práctico, pero que no estimula una financiación previsible y sostenible y que da lugar a programas que pueden no estar en consonancia con los mandatos<sup>35</sup>. La tendencia afecta también a la rendición de cuentas. Habida cuenta de que el Consejo de Administración y el Comité de Representantes Permanentes carecen de control y de la plena supervisión del presupuesto de cooperación técnica, existe, como ya se ha señalado, una falta de confianza y un aumento de las tensiones en torno al control y la supervisión de la financiación y las actividades de ONU-Hábitat. Algunos donantes han vinculado directamente esta cuestión con los recortes en la financiación. Como algunos miembros del Grupo han señalado, se trata de la perpetuación del proceso del “huevo y la gallina”. En la medida en que la organización se aparta más de su mandato, pierde la confianza de sus fuentes de financiación. Esto, a su vez, la lleva a basarse más en la labor que sirve para desacreditarla. Los donantes han indicado que vincularán su nivel de colaboración con ONU-Hábitat a futuras reformas de la gobernanza.

## F. Evaluación de los puntos fuertes y los puntos débiles

40. ONU-Hábitat ha sido reconocida a lo largo de los años por su labor en materia de gobernanza local, descentralización, urbanización sostenible y asentamientos humanos mediante su fortalecimiento de los vínculos entre las zonas urbanas y las rurales, su experiencia en políticas y marcos urbanos, su movilización de los asociados, su labor con las autoridades y los interesados locales, y su orientación en favor de los pobres y los grupos marginados. Sin embargo, en sus resoluciones 69/226 y 70/210, la Asamblea General ha reconocido que las responsabilidades de ONU-Hábitat han cambiado considerablemente en alcance y complejidad. El Grupo observa que ONU-Hábitat tiene pocos efectos en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y muchas de las partes interesadas entrevistadas por el Grupo la consideran como una organización demasiado débil para cumplir plenamente su mandato y llevar a la práctica su potencial.

41. El Grupo reconoce los problemas a que hacen frente ONU-Hábitat y el sistema de las Naciones Unidas en general, y que esos problemas han puesto en peligro la capacidad para responder con habilidad y eficacia a los rápidos cambios mundiales. El Grupo coincide en que ONU-Hábitat tiene limitaciones en materia de rendición de cuentas, transparencia y eficiencia, y que sus recursos han sido insuficientes, inseguros e impredecibles, con consecuencias para la capacidad de cumplir su mandato. Su combinación de funciones operacionales y normativas, que a menudo no están vinculadas, constituye también un problema, y la necesidad de procurarse fondos ha socavado su responsabilidad de dirigir las actividades normativas.

42. El momento actual, en el que los Objetivos de Desarrollo Sostenible son supervisados y el Acuerdo de París y la Nueva Agenda Urbana han entrado en vigor, crea una oportunidad sin precedentes para integrar una perspectiva urbana en todo el sistema de las Naciones Unidas, y para fortalecer el liderazgo y la legitimidad de ONU-Hábitat a fin de que pueda cumplir su mandato y tener en cuenta el carácter transversal de la Nueva Agenda Urbana y los ideales universales y de gran alcance de los Objetivos. **Reconociendo que ONU-Hábitat tiene un papel central en el tratamiento de la urbanización sostenible, pero tropieza con dificultades que comprometen su capacidad para responder de forma eficaz, el Grupo**

<sup>35</sup> ONU-Hábitat: Informe de Evaluación, 2015-2016; Proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2014-2015 (HSP/GC/24/5); y Examen de mitad de período de la aplicación del Plan estratégico ONU-Hábitat, 2014-2019, abril de 2017.

recomienda que la primera prioridad debe ser la de salvar, estabilizar y después fortalecer rápidamente ONU-Hábitat para equiparla a fin de que pueda cumplir una función renovada, basada en la Agenda 2030 y en la Nueva Agenda Urbana.

## **IV. Nuevos horizontes: la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la Nueva Agenda Urbana**

### **A. Alcance del compromiso**

43. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, aprobada por los gobiernos nacionales en septiembre de 2015 en la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015, constituye un marco mundial ambicioso y transformador para el desarrollo sostenible —social, económico y ambiental—, con el compromiso fundamental de no dejar a nadie atrás. En el reciente informe del Secretario General sobre la reubicación del sistema de las Naciones Unidas a fin de llevar a la práctica la Agenda 2030 (A/72/124-E/2018/3), se destaca la naturaleza audaz de la Agenda 2030, que supone un cambio de paradigma, y la necesidad de que el sistema de las Naciones Unidas esté dispuesto a prestarle apoyo con medios igualmente audaces.

44. No obstante, en el informe del Secretario General prácticamente no se hace referencia a las zonas urbanas o a las labores muy específicas que se realizarán en este ámbito. Esta falta de referencia al contexto urbano como un aspecto importante de la tarea más amplia refleja un fracaso más general en el sistema de las Naciones Unidas y en la empresa de asistencia para el desarrollo, al no reconocer el alcance y las consecuencias del desafío urbano. También es evidente en el texto de la Agenda 2030, que dedica una atención explícita a los problemas urbanos en solo 1 de sus 17 Objetivos (el Objetivo 11, que insta a lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles).

45. Sin embargo, las zonas urbanas, con su creciente mayoría de población mundial, su concentración de posibilidades y de riesgos económicos, su vulnerabilidad ante los desastres relacionados con el clima y sus relaciones con las zonas circundantes, no solo son pertinentes para el logro de la Agenda 2030, sino que son fundamentales para su éxito y para la etapa en la que los Objetivos de Desarrollo Sostenible se hayan alcanzado o no. La mayoría de los Objetivos tienen necesariamente consecuencias urbanas y, si no se presta una atención considerable a las realidades urbanas en todas sus manifestaciones y complejidad, los ambiciosos Objetivos no se podrán lograr.

46. La Agenda 2030 reconoce la medida en que el logro de estos objetivos puede verse socavado por el empeoramiento de la exclusión en todo el mundo. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible incluyen muchos objetivos y metas de gran alcance con respecto a la inclusión, el empoderamiento y la igualdad, y hacen hincapié en la eliminación de la pobreza extrema y del hambre y la reducción de la pobreza como medios para no dejar a nadie atrás. Una gran parte de la exclusión de que se trata está estrechamente vinculada a la resistencia mundial contra la urbanización<sup>36</sup>.

47. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son claros con respecto a lo que se debe lograr, pero no sobre quién debe hacerlo ni de qué manera. El logro de los objetivos de la Agenda 2030 será, en gran medida, la suma de logros locales que

<sup>36</sup> McGranahan, Schensul y Singh, “Inclusive urbanization”, págs. 13 a 34.

requieren los esfuerzos de autoridades locales eficaces, responsables y bien financiadas, junto con las empresas privadas, la sociedad civil y las comunidades; sin embargo, estos suelen pasarse por alto. Esta falta de atención se refleja en el texto de los Objetivos, que destacan principalmente las tareas de los países en lugar de las de los municipios. Estos objetivos y metas mundiales se deben traducir en marcos que apoyen a los agentes locales, y hay una necesidad imperiosa de mejorar la comprensión, el apoyo y la financiación de las actividades locales.

48. Los numerosos Objetivos de Desarrollo Sostenible que pueden lograrse en gran medida mediante una buena gobernanza local y políticas urbanas adecuadas constituyen la base para la Nueva Agenda Urbana, que se aprobó como documento final de Hábitat III, un año después de la adopción de la Agenda 2030. Aunque se basa en los Objetivos, la Nueva Agenda Urbana reafirma también las resoluciones de la Asamblea General que se remontan a la década de 1970 (31/109, 51/177, 56/206, 67/216, 68/239 y 69/226). La Nueva Agenda Urbana, en términos concretos, se propone llevar a la práctica el Objetivo 11, relacionado con las ciudades, y las consecuencias urbanas de todos los Objetivos. Si bien la Nueva Agenda Urbana reconoce la importancia de los agentes locales, se trata de un programa dirigido a los gobiernos nacionales, que estos deben cumplir, teniendo en cuenta las consecuencias de las medidas locales para lograr el empoderamiento de los agentes locales.

49. En resumen, los objetivos transformadores e inclusivos de la Agenda 2030 y la Nueva Agenda Urbana resultan claros. Son menos evidentes en ambas Agendas los medios por los que los objetivos pueden alcanzarse, especialmente en las zonas urbanas y a nivel local. Hay algunas dificultades especiales a este respecto.

## B. Dificultades

50. Una primera facultad conceptual es la definición del adjetivo “urbano”, que varía en los distintos países. **El Grupo pide explícitamente un cambio conceptual, pasando a un enfoque más territorial y centrándose en las regiones metropolitanas, con inclusión de las ciudades, los pueblos, las zonas periféricas y las aldeas que contienen.** Los pueblos pequeños situados fuera de las regiones metropolitanas, donde se está produciendo un crecimiento grande y rápido, también se deben incluir como una parte fundamental de la realidad urbana, junto con los vínculos entre zonas urbanas y zonas rurales, de manera que se siga prestando especial atención al objetivo más amplio de los asentamientos humanos. Este marco más territorial evita la simplificación excesiva de la dicotomía entre zonas rurales y urbanas y el riesgo de poner a dichas zonas en mutua oposición y en competencia por los escasos recursos para el desarrollo. Así se hace hincapié en los vínculos y se reconoce que las cuestiones que afectan a la población local trascienden considerablemente las zonas locales y que las soluciones requieren la atención coordinada de diferentes niveles de autoridades y múltiples agentes<sup>37</sup>.

51. En el sistema de las Naciones Unidas, como ya se ha señalado, no existe un reconocimiento pleno del ritmo, la escala y las repercusiones de la urbanización, que sigue siendo una cuestión específica en el discurso sobre el desarrollo. Esto también es cierto para muchos Estados Miembros, que aún carecen de políticas

<sup>37</sup> Francesco Biciatto, “The territorial approach to sustainable human development: the ART Initiative”, documento presentado en el III Congreso CUCS, Turín (Italia), septiembre de 2013; y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, “An integrated framework to support local governance and local development” (2016). Disponible en [www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/local\\_governance/integrated-framework-to-support-local-governance-and-local-devel/](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/local_governance/integrated-framework-to-support-local-governance-and-local-devel/).

nacionales que acepten la realidad y las posibilidades de la urbanización y de estrategias de desarrollo que tengan en cuenta la compleja gama de realidades urbanas. Muchos países tienen ministerios débiles e insuficientemente financiados, si es que tienen uno, y la mayoría de sus ministros continúan centrándose en los problemas rurales. La atención a los problemas rurales está justificada, pero estos países están mal preparados para hacer frente a los desafíos actuales y futuros de la urbanización. La consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la Nueva Agenda Urbana requiere que los países armonicen sus realidades legislativas e institucionales con sus compromisos.

52. Además de la necesidad de aceptar la importancia central de las realidades urbanas, hay una falta de atención a la contribución esencial de las autoridades locales y subnacionales para hacer frente a los desafíos del desarrollo. Esta brecha entre los compromisos mundiales y los programas locales se deberá superar para lograr una aplicación satisfactoria por parte de todos los asociados. Esto requerirá una atención renovada a la gobernanza descentralizada y de múltiples niveles y, en muchos lugares, exigirá el fortalecimiento de la capacidad institucional, que puede ser especialmente débil en el caso de autoridades locales que carecen de recursos suficientes.

53. También se ha descuidado el papel de la sociedad civil. El lenguaje de inclusión que existe en las nuevas Agendas constituye un punto de partida. Sin embargo, también es importante distinguir entre la participación como un proyecto previsto y la auténtica asociación que la inclusión supone. Muchos grupos de pobres de las zonas urbanas han estado trabajando efectivamente con autoridades locales asociadas para hacer frente a sus necesidades básicas de una vivienda segura, una adecuada prestación de servicios y medios de vida dignos. Su atención a los problemas de la falta de estructuración y especialmente al tratamiento del desalojo es crucial, al igual que su atención al empoderamiento de la mujer. Muchos están bien representados a nivel nacional e incluso a nivel mundial por redes y federaciones que vinculan sus organizaciones dentro de las ciudades y más allá, y son poderosos portavoces políticos de sus miembros, facilitando su inclusión y su contribución. Hacer caso omiso de la capacidad, los conocimientos especializados y la vasta experiencia que pueden aportar es poco realista, dada la magnitud del desafío.

54. Se necesitarán recursos considerables, a fin de fomentar la capacidad de los agentes institucionales para gestionar sus responsabilidades, y también para resolver las grandes y crecientes deficiencias que existen a nivel mundial con respecto a las necesidades más básicas de los residentes de las zonas urbanas. Los recursos necesarios son mucho mayores de los que pueden aportar bilateralmente la asistencia para el desarrollo y el sistema de las Naciones Unidas; además de replantear la estructura de la ayuda, será menester utilizar y coordinar las corrientes de la inversión pública y privada.

55. Otra esfera que no se refleja adecuadamente en estos programas es la creciente aparición de crisis humanitarias y de situaciones de emergencia en las zonas urbanas. Esto tiene profundos efectos para el programa de desarrollo, dada la destrucción de infraestructura que puede implicar y el gran número de refugiados y personas desplazadas, que se dirigen cada vez más hacia las zonas urbanas, contribuyendo a una carga cada vez mayor para las autoridades locales y al riesgo de respuestas xenófobas de otros habitantes de las ciudades<sup>38</sup>. Como señaló el Secretario General en su informe sobre la reubicación del sistema de las Naciones

<sup>38</sup> Diane Archer y David Dodman, "The urbanization of humanitarian crises", *Environment and Urbanization*, vol. 29, núm. 2 (2017) (de próxima publicación).

Unidas para el desarrollo (A/72/124-E/2018/3), esto exige replantearse la separación tradicional entre la asistencia para el desarrollo y la labor humanitaria.

56. La amplia capacidad para ayudar a los Estados Miembros a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los conocimientos especializados para hacer frente a la estructura institucional y financiera que sustenta este apoyo, está repartida entre múltiples organismos y organizaciones de las Naciones Unidas. La Nueva Agenda Urbana es un programa transversal que requiere que la atención a las zonas urbanas se integre en la labor de todas las organizaciones de las Naciones Unidas que tienen sistemas y enfoques para medir y hacer un seguimiento de los progresos. Sin embargo, el Secretario General señala el importante riesgo de superposiciones ineficientes (A/72/124-E/2018/3, párr. 48). La tarea de asegurar que la aplicación de la Nueva Agenda Urbana se integre en todo el sistema de las Naciones Unidas es una labor vasta que, posiblemente, no armoniza con la promoción y la labor normativa que ONU-Hábitat debe emprender.

57. Mientras tanto, es difícil centrar la atención en recomendaciones específicas para ONU-Hábitat si el propio sistema de las Naciones Unidas no está preparado para abordar la urbanización como un fenómeno que va a afectar a todos sus programas. Esto es una fórmula para la continua marginación de ONU-Hábitat y su mandato. A pesar del llamamiento del Secretario General en favor de audaces recomendaciones por parte del Grupo, esta limitación se debe reconocer. Dado que la reforma del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto sigue siendo incierta, el Grupo reconoce la importancia de que ONU-Hábitat tenga una capacidad ágil y flexible y pueda aprovechar las oportunidades que se presenten.

### **C. Función de ONU-Hábitat: ¿qué está claro, qué está cuestionado y qué debe aclararse?**

58. ONU-Hábitat tiene nominalmente a su cargo la urbanización sostenible en el sistema de las Naciones Unidas. No obstante, hay opiniones divergentes sobre el papel que debería ejercer con respecto a la Nueva Agenda Urbana y a las implicaciones urbanas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se trata de un órgano pequeño, que ocupa un lugar marginal en el sistema de las Naciones Unidas, y tanto su presupuesto como su capacidad son muy insuficientes con respecto al alcance de su mandato. Según la opinión de la mayoría de las partes interesadas con las que se entrevistó el Grupo o se realizaron encuestas, la organización tampoco tiene la solidez ni la credibilidad para asumir un papel rector en esta materia.

59. Algunos Estados Miembros creen que ONU-Hábitat debería tener un papel destacado y dirigir la aplicación de la Nueva Agenda Urbana; sin embargo, la mayoría de los países que respondieron a la encuesta del Grupo están firmemente convencidos de que la aplicación de la Agenda no puede ser el mandato de una única organización y que se necesitará una colaboración efectiva entre diversas entidades de las Naciones Unidas y las partes interesadas pertinentes, aprovechando la experiencia de cada una de ellas.

60. El Grupo consideró valiosa la declaración que figura en la Nueva Agenda Urbana sobre la importancia de la función de ONU-Hábitat en el sistema de las Naciones Unidas como un centro de coordinación para la urbanización y los asentamientos humanos sostenibles, en particular en la aplicación, seguimiento y examen de la Agenda, en colaboración con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas (resolución 71/256 de la Asamblea General, anexo, párr. 171). La Agenda insta a ONU-Hábitat a que continúe su labor de enriquecimiento de sus conocimientos normativos y a que aporte desarrollo de la capacidad e instrumentos a los gobiernos nacionales, subnacionales y locales para el diseño, la planificación y

la gestión del desarrollo urbano sostenible (*ibid*, párr. 129). Junto con otros programas y organismos de las Naciones Unidas, se alentó a ONU-Hábitat a que genere orientación empírica y práctica para la aplicación de las nuevas Agendas (*ibid*, párr. 128). ONU-Hábitat también ha recibido de la Nueva Agenda Urbana el mandato de coordinar el informe cuadrienal sobre su aplicación, en estrecha colaboración con otras entidades pertinentes del sistema de las Naciones Unidas (*ibid*, párr. 168).

61. El Grupo, teniendo en cuenta diversas opiniones y directivas, reconoce que el sistema de las Naciones Unidas aún tiene que definir una estrategia o mecanismo sobre la forma en que las distintas entidades de las Naciones Unidas abordarán la aplicación de la Nueva Agenda Urbana y los efectos de la Agenda 2030 en las zonas urbanas, y concretamente el Objetivo 11. También tiene preocupaciones más amplias sobre la estrategia más general dentro del sistema de desarrollo para abordar la urbanización. Hasta que se defina un mecanismo más claro, **el Grupo considera que ONU-Hábitat es la entidad apropiada para desempeñar una función de promoción con respecto a la importancia de las cuestiones urbanas y del programa local, dentro y fuera de la organización y para ampliar y perfeccionar su labor normativa al respecto. En esta calidad, ONU-Hábitat brindaría asistencia y apoyo a los Estados Miembros, las organizaciones de las Naciones Unidas y otras partes interesadas para integrar la Nueva Agenda Urbana y los aspectos urbanos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus actividades de desarrollo, según corresponda, proporcionando orientaciones e instrumentos para fortalecer la labor en las zonas urbanas a nivel de los países.**

62. En particular, el Grupo considera que ONU-Hábitat puede asumir una función de liderazgo en dos esferas específicas. La primera se refiere a la labor de planificación urbana, la legislación, las normas y los estándares y las políticas urbanas nacionales, prestando atención a la descentralización, la gobernanza y el fomento de la capacidad. La segunda es la esfera de la equidad urbana, la reducción de la vulnerabilidad y la exclusión y la de asegurar que los asentamientos informales y sus repercusiones sean plenamente reconocidos y abordados.

63. Estas dos esferas están estrechamente relacionadas. La equidad urbana y la cuestión de la informalidad deben abordarse mediante políticas y normas y planes apropiados. Al mismo tiempo, las políticas, la planificación y el establecimiento de normas deben basarse en las realidades predominantes, con inclusión del alcance de la informalidad y la exclusión, y de los cambios que se prevén en las zonas urbanas. La atención prestada a los asentamientos informales y la aceptación de una definición ampliada de lo “urbano” tienen grandes repercusiones para las normas de planificación, los regímenes de tenencia de la tierra y el acceso a los servicios básicos. Con independencia del compromiso de inclusión, las personas pueden seguir dejadas atrás por políticas y planes que no les sean favorables.

64. Habida cuenta de que el Grupo procura que se dé un papel más amplio a las entidades locales en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la Nueva Agenda Urbana (así como de otros acuerdos), reconoce la necesidad de apoyo más allá de las funciones que prevé para ONU-Hábitat. El Grupo insta al establecimiento de un nuevo mecanismo de las Naciones Unidas para llevar a cabo la labor de coordinación de todos los asociados involucrados y de estimular su participación en la necesaria transición hacia una perspectiva de desarrollo que reconozca la labor que se debe desempeñar en los emplazamientos urbanos. El establecimiento de tal mecanismo crearía el espacio para que ONU-Hábitat se centrara en su labor normativa y la perfeccionara, haciendo hincapié en el mandato central de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la Nueva Agenda Urbana, de no dejar a nadie atrás. **El Grupo propone que se establezca ONU-Urban como un mecanismo de coordinación similar a ONU-Agua y ONU-Energía, como parte**



**de la reforma de todo el sistema de las Naciones Unidas, con una pequeña secretaría con base en el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, en Nueva York.**

65. ONU-Urban, como comité de agentes de todos los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, velaría por que el sistema de las Naciones Unidas en su totalidad abordara las cuestiones urbanas y la aplicación de la Nueva Agenda Urbana. Proporcionaría a las Naciones Unidas una plataforma para llevar a la práctica los Objetivos de Desarrollo Sostenible en un entorno urbano, abordando el carácter intersectorial del desarrollo urbano y dando coherencia a las actividades y los compromisos, de modo que las diversas entidades se basen en sus respectivos puntos fuertes, evitándose así la duplicación. ONU-Urban mejoraría la labor operacional del sistema de las Naciones Unidas y el Grupo considera que ello, a su vez, mejoraría la labor de ONU-Hábitat. Un modelo similar al de ONU-Urban sería el de ONU-Energía y el de ONU-Agua, que incluyen a todas las entidades de las Naciones Unidas que realizan actividades operacionales conexas, como miembros en pie de igualdad. El Grupo también valora este modelo por su inclusión de las partes interesadas, además de las entidades de las Naciones Unidas, en calidad de asociadas. En el caso de ONU-Urban, estas partes interesadas asociadas podrían incluir a representantes de organizaciones internacionales, sindicatos y asociaciones y otros grupos de la sociedad civil que participen activamente en el desarrollo urbano y que tengan la capacidad y la voluntad de contribuir de manera tangible a la labor de ONU-Urban. ONU-Hábitat (desempeñando su función normativa) y ONU-Urban lograrían conjuntamente la participación de las diversas entidades, haciendo posible la realización de conversaciones intersectoriales y transversales. ONU-Urban, aunque sería independiente de ONU-Hábitat, se coordinaría con la estructura de gobernanza de ONU-Hábitat.

## **V. Actualización del mandato y de la capacidad de ONU-Hábitat para reflejar las nuevas Agendas**

66. Dar respuesta a la Nueva Agenda Urbana y a la Agenda 2030 significa que ONU-Hábitat debe reorientar su atención hacia uno de los retos mundiales más importantes en la historia de la humanidad: la transición de una existencia principalmente rural a una existencia urbana. Debido a este cambio sorprendente en su misión, es necesario que ONU-Hábitat participe en los niveles más altos y universales de las Naciones Unidas. La transición se extiende a todos los países, tanto desarrollados como en desarrollo, en todas las regiones del mundo.

67. Además, la urbanización tiene la posibilidad, como se señaló anteriormente, de hacer frente a muchos de los objetivos principales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Con una sólida gobernanza, las ciudades sostenibles pueden abordar simultáneamente el desarrollo sostenible, la pobreza, el aislamiento social, las oportunidades económicas, la movilidad, los servicios, la vivienda, la salud y, por supuesto, el cambio climático. Las proximidades de escala urbanas y la aglomeración económica ofrecen un enorme potencial para políticas y programas que puedan generar múltiples beneficios y que deberían atraer el interés y la participación de la totalidad de los Estados Miembros. Esto supone no solo una redefinición del mandato, sino también una nueva estructura de gobernanza que preste apoyo a nuevos niveles de colaboración y estrategias de financiación que puedan dar a ONU-Hábitat la capacidad para responder a la ampliación de su mandato.

## A. Consecuencias para el mandato de ONU-Hábitat

68. En la labor del Grupo se ha puesto de manifiesto claramente que el actual desequilibrio entre las actividades normativas y operacionales en la labor de ONU-Hábitat no resulta viable y que debería prevalecer la labor normativa. Todos han estado de acuerdo en que la labor operacional puede ser estratégica para la realización de una misión normativa. Sin embargo, gran parte de la labor operacional que actualmente predomina en las actividades de ONU-Hábitat no está impulsada por una visión más amplia, sino por la necesidad de responder a las oportunidades de ofertas, como fuente de ingresos. No se trata simplemente de corregir la proporción de labores operacionales y normativas, sino de asegurar que ambas estén vinculadas, y que la misión normativa impulse todas las actividades, con independencia de esa proporción. El reto consiste en garantizar que ONU-Hábitat no se vea impulsada a emprender proyectos que no estén en consonancia con su mandato más amplio. **El Grupo recomienda que todas las tareas operacionales tengan una clara vinculación con las prioridades normativas y una conexión más estrecha con la política estratégica general y la supervisión de la gobernanza.**

69. La corrección y la armonización de este equilibrio dependen de un fuerte liderazgo y de que se aborde la crítica escasez de recursos a que hace frente ONU-Hábitat, y que se examinan a continuación. También depende de que se aclaren las prioridades de la organización. **El Grupo recomienda a este respecto dos esferas prioritarias: atención a la equidad, la vulnerabilidad y la exclusión en el desarrollo urbano; y un enfoque de la planificación urbana, la legislación, las normas y los estándares que apoyen mejor las prioridades de un desarrollo equitativo junto con la sostenibilidad ambiental y la solidez económica.**

70. No obstante, sigue siendo necesaria una mayor claridad con respecto a la misión normativa. A pesar de las repetidas afirmaciones sobre la primacía de la labor normativa, no solo en ONU-Hábitat, sino también en gran parte del sistema de las Naciones Unidas, el concepto sigue siendo esquivo e impreciso. En cierta medida, esto refleja una ambigüedad inherente en el concepto de lo normativo, que abarca tanto “la manera correcta de hacer las cosas” como “la razón correcta para hacerlas”. En sus extremos, esta labor normativa podría incluir la capacitación sobre metodologías de planificación, pero también el examen de los valores en que se basa esa planificación. El Grupo se ha centrado principalmente en lo primero, pero insta a ONU-Hábitat a mantener presentes ambos aspectos en la definición y la aplicación de su función normativa.

71. **El Grupo recomienda que, teniendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana como marcos rectores, el núcleo de la función normativa de ONU-Hábitat se centre precisamente en mantener la directiva de no dejar a nadie atrás, concepto ampliamente apoyado por los marcos de derechos humanos aprobados por el sistema de las Naciones Unidas. Ello supone la promoción y la supervisión con los Estados Miembros para asegurar que su labor relacionada con las cuestiones urbanas refleje esta orientación imperativa, así como indicaciones para lograr esta finalidad.**

72. Esto significa, por ejemplo, asegurar que los gobiernos y sus asociados puedan reconocer y comprender las repercusiones negativas de la informalidad, así como adoptar las medidas legislativas y de planificación necesarias para hacerles frente. Las soluciones informales de los pobres, ya sea en materia de vivienda, servicios o medios de vida, proporcionan vías inmediatas para hacer frente a su exclusión, pero también reproducen dicha exclusión. La atribución de carácter informal a ciertas actividades o lugares brinda a los gobiernos la facultad de desplazar, acosar, criminalizar y, en términos generales, complicar la vida de los pobres, cuando los



marcos de planificación y reglamentación también podrían utilizarse para reconocer y apoyar las soluciones informales. Existen numerosos ejemplos prácticos. **El Grupo recomienda que ONU-Hábitat ofrezca orientación sobre los enfoques prácticos para tratar equitativamente la informalidad, y también sobre los valores en que esos enfoques se basan.**

73. Esto significa abordar los marcos formales, de modo que la informalidad no sea necesaria, ocupándose de la legislación sobre tenencia de la tierra, las modalidades de propiedad de la tierra y los enfoques de planificación del desarrollo que obligan a la creación de informalidad. También significa supervisar los desalojos y elaborar sólidas soluciones legislativas para garantizar que los desplazamientos inevitables se resuelvan con reubicaciones sostenibles, lo que se debe incluir en los presupuestos de los proyectos.

74. Por medio de sus asociados gubernamentales, ONU-Hábitat también debe mediar en los conflictos entre los poderosos intereses del desarrollo y la desamparada informalidad, y garantizar que las comunidades marginadas y los grupos de la sociedad civil que las representan sean debidamente tenidos en cuenta en la elaboración de las políticas urbanas y las decisiones relativas a la planificación, dándoles participación en ello cuando sea posible. Se debe pedir al sector privado, tanto a nivel local como mundial, que elaboren sus propias normas de responsabilidad en este contexto.

75. Esta labor normativa orientada en valores está estrechamente vinculada con la labor operacional llevada a cabo por ONU-Hábitat y otros asociados. En muchas localidades, se necesitan urgentemente nuevas soluciones sobre el terreno para elaborar resultados normativos que puedan ser adoptados y ampliados por otros asociados. Una base de datos de programas y proyectos, analizada para determinar las maneras en que estas perspectivas puedan basarse mutuamente y contribuir a la comprensión y aplicación de la misión normativa más amplia, contribuiría a una comprensión cambiante y reiterativa. **El Grupo recomienda una documentación clara sobre la complementariedad de la labor normativa y la labor operacional, con claridad sobre la forma en que la distinción entre ambas se interpreta en todos los proyectos.**

76. Para cumplir los objetivos de las nuevas Agendas se requiere una considerable labor en muchos ámbitos prácticos del desarrollo urbano (la prestación de servicios básicos, la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo, la respuesta de emergencia y las ciudades seguras, entre otros). Se debe destinar más energía para alentar al resto del sistema de las Naciones Unidas a impulsar estas iniciativas, en las que ONU-Hábitat elabore soluciones en algunos casos, pero siempre ayudando a mantener centrada la atención en la inclusión como factor esencial para la aplicación equilibrada y sostenible del desarrollo urbano. El imperativo de integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana supone un cambio en la manera en que trabajan las organizaciones, y ONU-Hábitat tiene un papel que desempeñar para lograr ese cambio.

77. En esto, es fundamental la mejora de los datos para apoyar la tarea. La misión de ONU-Hábitat de abordar la inclusión en las zonas urbanas adolece de algunas deficiencias muy específicas. Una gran proporción de habitantes de las ciudades que viven en la informalidad a menudo no figuran en los sistemas de datos oficiales, en particular el creciente número de refugiados que entran en zonas urbanas y no en campamentos de emergencia formales. Incluso cuando se reúnen datos, existe la cuestión del desglose. En la mayoría de los casos, los datos se presentan en términos de promedios rurales y urbanos y esto no refleja la complejidad del entorno urbano y las grandes disparidades que existen dentro de las zonas urbanas. En su informe, el Secretario General destaca que el desglose es un factor esencial para no dejar a

nadie atrás, y subraya la necesidad de mejorar la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para gestionar los datos recopilados y transformarlos en nuevas ideas (A/72/124-E/2018/3, párr. 39). Los esfuerzos para documentar la totalidad de las realidades urbanas, ya sea mediante el fortalecimiento de los sistemas formales o el apoyo a las estrategias informales existentes, como las encuestas detalladas llevadas a cabo por grupos de pobres de las zonas urbanas, son fundamentales para esta tarea<sup>39</sup>. Los informes nacionales sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible deben entrañar una superposición de múltiples formas de datos locales, que incluyan y vayan más allá de los datos sobre ciudadanos en los asentamientos informales, datos estandarizados comunicados por autoridades urbanas, datos de satélites y macrodatos. **El Grupo recomienda que ONU-Hábitat, en su función de apoyo en materia de datos, preste especial atención a las lagunas en la recogida y el análisis de los datos, que ocultan las realidades de los grupos excluidos.**

## B. Consecuencias para la gobernanza

78. El Grupo considera que la estructura de gobernanza y gestión de ONU-Hábitat no ha satisfecho la necesidad de la organización de una adopción de decisiones eficaz, con capacidad de respuesta y oportuna, ni ha permitido el nivel de supervisión por los Estados Miembros que garantice su rectitud en materia de rendición de cuentas y transparencia. Estas preocupaciones han llevado a una disminución del compromiso político de los Estados Miembros y han contribuido a la escasez de recursos en un entorno en el que la financiación ordinaria, en cualquier caso, se ha vuelto más escasa y menos previsible. Otro motivo de preocupación, aclarado por la dirección de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana, es el carácter aislado de la actual estructura de gobernanza de ONU-Hábitat, que no refleja la complejidad del mundo del desarrollo, con sus múltiples agentes.

79. Se requiere una nueva estructura de gobernanza que resuelva las cuestiones de confianza y genere un nuevo nivel, más amplio, de participación. El Grupo sugiere algunos cambios fundamentales. El primero de ellos es la composición universal de todos los 193 Estados Miembros (en lugar de los actuales 58 miembros) en el Consejo de Administración. El segundo cambio es el añadido de una Junta Normativa, más pequeña y más centrada que el actual Comité de Representantes Permanentes (que, sin perjuicio de ello, seguiría existiendo), que integraría las contribuciones formales de las partes interesadas, las autoridades locales y ONU-Urbana.

80. A juicio del Grupo, los argumentos en favor de la composición universal son muy claros. El programa transversal, de gran alcance, de la urbanización sostenible, entendida como el desarrollo territorial descrito anteriormente, requiere enfoques que abarquen todo el sistema y la elaboración de criterios mundiales basados en la experiencia y las realidades de todos los Estados Miembros. Los que han experimentado la transición urbana y los que están experimentando una rápida urbanización pueden conjuntamente elaborar políticas que ayuden a promover el desarrollo inclusivo y sostenible, evitando la brecha rural-urbana que persiste en los debates internacionales. La urbanización y sus consecuencias sociales y ambientales, así como los recursos que necesita, son sumamente importantes, aunque todavía no se comprenden plenamente. Esta comprensión desde llevarse a cabo conjuntamente por todos los Estados Miembros, y no solo por unos pocos. El

<sup>39</sup> Anni Beukes, “Making the invisible visible: generating data on ‘slums’ at local, city and global scales”, documento de trabajo (Londres, International Institute for Environment and Development, 2015). Disponible en <http://pubs.iied.org/10757IIED/>.

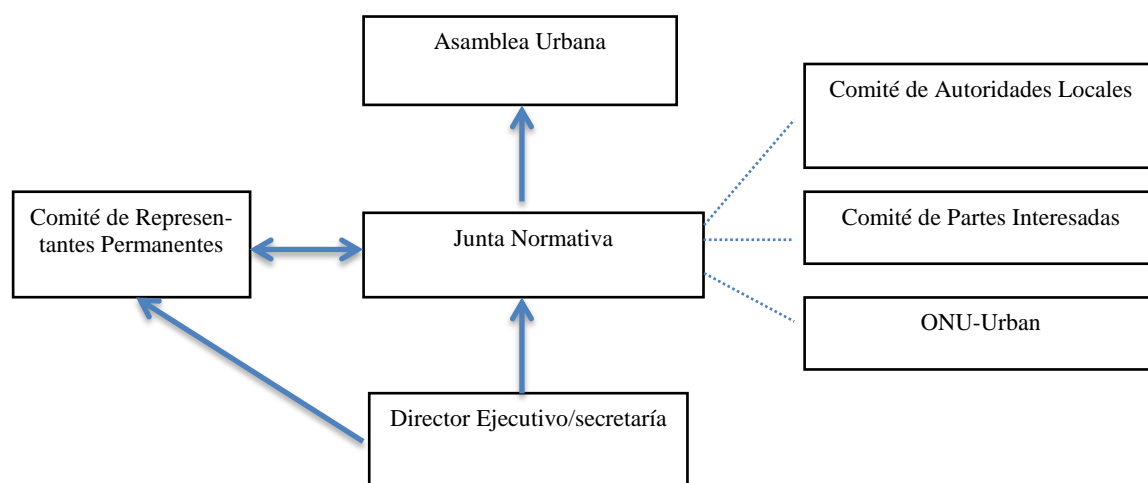
equilibrio entre las regiones y dentro de ellas es otra razón fundamental para justificar la composición universal de la estructura de gobernanza de ONU-Hábitat. Cabe esperar que la composición universal también permitirá lograr una identificación más amplia con estas ideas y procedimientos más abiertos, participativos y transparentes, que brinden a todos los gobiernos una voz igual en las decisiones necesarias para apoyar la urbanización y crear un mundo más inclusivo y sostenible.

81. Los argumentos en favor de la inclusión de una gama más amplia de miembros ajenos a las Naciones Unidas son también sólidos. Los alcaldes, los representantes de la sociedad civil, los agentes del sector privado y muchos otros interesados locales son los principales participantes en la aplicación del desarrollo urbano, y serán fundamentales para lograr los objetivos de transformación de las nuevas Agendas. Muchos de estos agentes locales participan actualmente en las actividades de ONU-Hábitat y han sido participantes clave en la creación de la Nueva Agenda Urbana, pero no existe un mecanismo oficial en la estructura de gobernanza de la organización ni en su marco de rendición de cuentas para la participación de estos asociados. El reconocimiento y la institucionalización de sus valiosas contribuciones mediante el otorgamiento de una función oficial significarían su inclusión directa en la gobernanza de la organización y pondría de manifiesto la profundidad de su compromiso.

82. Para formular su recomendación, el Grupo examinó detenidamente una variedad de posibles modelos de gobernanza. La solución última del Grupo habría incluido, además de la composición universal, un mecanismo formal para la plena participación de los gobiernos locales y los representantes de otras partes interesadas urbanas como miembros de un órgano de gobernanza tripartita. Hay un precedente de una estructura de ese tipo en la estructura de gobernanza tripartita de la Organización Internacional del Trabajo, que incluye un órgano rector cuya composición es de un 50% de Estados Miembros, un 25% de representantes de los empleadores y otro 25% de representantes de los trabajadores. No obstante, el Grupo observa que existen actualmente limitaciones jurídicas para crear una estructura tripartita similar en ONU-Hábitat. Comprendiendo que en la actualidad no existe ninguna posibilidad de aplicar esta óptima solución, hecho que lamenta, el Grupo presenta, en cambio, una variación de ese modelo que a su juicio es jurídicamente posible. **El Grupo recomienda una nueva estructura de gobernanza que incluya, además de la composición universal, comités de autoridades locales y subnacionales, y de partes interesadas de las zonas urbanas, con capacidad para evaluar y examinar resoluciones y para ofrecer su orientación coordinada a la Junta Normativa.**

83. Para ajustarse a este requisito, el Grupo recomienda para ONU-Hábitat la siguiente estructura de gobernanza híbrida, como se muestra en el gráfico que figura a continuación, en el que se reproduce la estructura del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, con su composición universal, pero también se proporciona un mecanismo formal para un Comité de Autoridades Locales y un Comité de Partes Interesadas.

### Propuesta de estructura de gobernanza de ONU-Hábitat



84. Esta nueva estructura de gobernanza sería regida por la Asamblea Urbana, el máximo órgano de adopción de decisiones, que proporcionaría un marco estratégico general y dirección a la labor de ONU-Hábitat. Difiere del actual Consejo de Administración principalmente por su composición universal, sobre la que ya se ha argumentado previamente. La Asamblea Urbana se reuniría cada dos años, alternando los años con el Foro Urbano Mundial, a fin de que los resultados del Foro se puedan integrar en el plan estratégico de ONU-Hábitat. Su reunión también se podría coordinar con la Asamblea de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, dejando una reunión conjunta de un día de duración para examinar las cuestiones de la agenda compartida y posibles programas de trabajo conjuntos. Para mejorar y promover la agenda urbana, se podría considerar la alternancia de sus reuniones entre Nairobi y Nueva York durante los períodos de sesiones de la Asamblea General, para aprovechar las posibilidades de celebrar períodos de sesiones superpuestos. **El Grupo recomienda que ONU-Hábitat organice su calendario y el lugar de sus reuniones para maximizar las posibilidades de superposición con la Asamblea de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y la Asamblea General.**

85. La Asamblea Urbana aprobaría el programa de trabajo y los presupuestos, definiría las funciones normativas y operacionales, nombraría a los miembros de la Junta Normativa, y aprobaría las resoluciones y recomendaciones de la Junta Normativa, con aportaciones del Comité de Autoridades Locales, el Comité de Partes Interesadas y el Comité de Representantes Permanentes. También establecería el proyecto para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y otros compromisos en el contexto de los programas urbanos y de hábitat y promovería la función y la contribución de la urbanización transformadora, compartiendo e intercambiando estrategias y soluciones.

86. La Asamblea Urbana contaría con la asistencia de la Junta Normativa propuesta, integrada por 20 miembros, 4 de cada una de las regiones, seleccionados por la Asamblea Urbana con mandatos de tres años y reuniones dos veces al año. La Junta Normativa representa el cambio más importante en la estructura de gobernanza, una innovadora adición que prevé la supervisión de los proyectos y asesoramiento normativo y estratégico a la Asamblea Urbana, y también asegura que su dirección esté informada por las autoridades y las partes interesadas locales, así como por los Estados Miembros. La Junta Normativa está, en efecto, en la encrucijada donde se integran todas las contribuciones. Sus tareas se enumeran en el cuadro que figura más abajo, con las del Comité de Representantes Permanentes.

Entre otras cosas, la Junta Normativa será fundamental para las actividades encaminadas a lograr una mayor transparencia en la organización. Los proyectos, ya sean normativos u operacionales, se presentarían ante la Junta para su examen dos veces cada año, la información se almacenaría en una base de datos accesible para todos, y toda preocupación podría ser planteada ante la Junta. Esto podría resolver muchos de los problemas de confianza.

87. El Comité de Autoridades Locales incluiría a diez representantes de las autoridades locales y subnacionales, dos de cada región; el Comité de Partes Interesadas incluiría a diez representantes de la sociedad civil, cinco expertos urbanos y cinco representantes del sector privado, también distribuidos de manera uniforme entre las cinco regiones. Los miembros de ambos Comités serían designados por sus órganos representativos y elegidos por la Asamblea por un término de dos años, no renovable. Todos los asociados tendrían derecho a presentar solicitudes.

88. Estos Comités deliberarían sobre las cuestiones presentadas ante la Junta Normativa y tendrían participación oficial en todas las decisiones de la Junta, con asistencia a las reuniones y un mecanismo de información continua, a fin de asegurar que la Junta Normativa esté bien informada sobre una variedad de perspectivas. Antes de los debates con la Junta Normativa, los dos Comités se reunirían conjuntamente para coordinar sus deliberaciones. Esto sería una asociación innovadora, que permitiría que las autoridades locales y subnacionales, así como las partes interesadas de las zonas urbanas, hicieran sus contribuciones y brindaran orientación estratégica sobre cuestiones de gobernanza central.

89. Además de las contribuciones de los Comités, la Junta Normativa sería informada por ONU-Urban, que, como mecanismo de coordinación sobre las cuestiones urbanas, sería fundamental para la dirección estratégica de ONU-Hábitat. Su contribución a la labor de las entidades de las Naciones Unidas y las instituciones de Bretton-Woods sobre las cuestiones urbanas, y las lecciones aprendidas, complementarían las perspectivas de los grupos de autoridades locales y de partes interesadas para orientar las deliberaciones de la Junta Normativa. Debe llevarse a cabo un debate sobre la manera más práctica de garantizar la contribución periódica de estos dos importantes órganos.

90. Reconociendo la importancia de los Estados Miembros, el Comité de Representantes Permanentes mantendría su composición abierta y una gran parte de sus funciones actuales, seguiría reuniéndose cuatro veces al año y conservaría su función como mecanismo de supervisión, en una relación complementaria y de apoyo con la Junta Normativa. Trabajaría directamente con la secretaría de ONU-Hábitat y el Director Ejecutivo, con el fin de elaborar y presentar ideas, cuestiones e información a la Junta Normativa.

**Responsabilidades de la Junta Normativa y del Comité de Representantes Permanentes**

<i>Junta Normativa</i>	<i>Comité de Representantes Permanentes</i>
Principal función de gestión y coordinación	Aporta información a la Junta Normativa sobre presupuestos, operaciones y proyectos
Dirige la elaboración y la actualización del plan estratégico	Aporta contribuciones para el plan estratégico

<i>Junta Normativa</i>	<i>Comité de Representantes Permanentes</i>
Examina los progresos y los productos de las principales iniciativas de ONU-Hábitat	Examina actividades de informes específicos para la Junta Normativa
Prepara resoluciones para la Asamblea Urbana	Ayuda a elaborar resoluciones
Examina y aprueba el presupuesto anual y las proyecciones preparados por el Director Ejecutivo	Examina el presupuesto anual y las proyecciones con el Director Ejecutivo
Supervisa las actividades de recaudación de fondos	Apoya las estrategias de recaudación de fondos
Prepara informes para la Asamblea Urbana	Examina el informe sinóptico para la Asamblea Urbana cada dos años
Interactúa con el Comité de Representantes Permanentes, la Asamblea Urbana, la secretaría y los Comités	Interactúa únicamente con la Junta Normativa y el Director Ejecutivo/secretaría

91. El Director Ejecutivo informaría a la Junta Normativa sobre los programas de trabajo y los presupuestos, con inclusión de los proyectos de cooperación técnica y los financiados con fondos para fines específicos. Un conjunto de criterios bien definidos, incluida la posibilidad de escalabilidad, debería servir de base para la aprobación de los proyectos de cooperación técnica y los financiados con fondos para fines específicos, que siempre deberían apoyar el mandato normativo. Las funciones de la secretaría seguirían siendo las mismas. El Grupo reconoce las múltiples relaciones jerárquicas asociadas con las responsabilidades del Director Ejecutivo, en particular con el Consejo Económico y Social, la Oficina Ejecutiva del Secretario General y la Quinta Comisión, con respecto al presupuesto. Sin embargo, la presentación de informes a la Junta Normativa constituye la relación interna de la secretaría con la estructura de gobernanza de la organización.

92. Esta estructura de gobernanza renovada y transformada está pensada para ser eficaz, inclusiva, transparente y responsable, a fin de abordar el carácter transversal de la agenda urbana, aumentar la colaboración con las entidades operacionales de las Naciones Unidas para integrar más eficazmente las cuestiones urbanas en la labor operacional de las Naciones Unidas, y hacer posible la participación de las autoridades locales y las partes interesadas de las zonas urbanas. Se hará todo lo posible para garantizar que su participación sea sustantiva y significativa, a pesar de que, en virtud de la Carta de las Naciones Unidas, sus miembros no pueden tener derecho a voto.

93. La ubicación de estos órganos de gobernanza es también fundamental. El Grupo está de acuerdo en que, a fin de fortalecer su gobernanza y gestión, ONU-Hábitat debe aprovechar las ventajas comparativas de tener su sede en Nairobi, lo que sitúa a la organización en una de las regiones de más rápida urbanización y hace que su ubicación sea sumamente pertinente para su labor.

94. Los vínculos y las relaciones con la Secretaría en Nueva York, donde se adoptan algunas decisiones presupuestarias y donde está situada la Sede de las Naciones Unidas, deberían también fortalecerse para mejorar la gobernanza y la gestión. **Para lograr una mejor coordinación y relaciones más estrechas y sólidas con las entidades de las Naciones Unidas en Nueva York, el Grupo**

**recomienda una mayor presencia de personal en Nueva York, especialmente de funcionarios de categoría superior.**

95. El Grupo considera que ONU-Hábitat también debería examinar la ubicación de sus oficinas regionales y considerar la posibilidad de trasladarlas a ciudades donde residen las comisiones regionales. El informe del Secretario General sobre la reorganización del sistema para el desarrollo eleva estas comisiones a la categoría de centros de estudios en el plano regional, para proporcionar conocimientos y realizar análisis del más alto nivel sobre los temas prioritarios para la región, la innovación, la financiación para el desarrollo y las cuestiones transfronterizas. La reubicación y armonización de las oficinas regionales de ONU-Hábitat aseguraría que la organización tuviera acceso a una mejor investigación y análisis de las cuestiones regionales para apoyar su labor normativa y operacional y, a su vez, crear datos sólidos a partir de su propia labor normativa urbana. Esto supondría trasladarse de Río de Janeiro a Santiago (América Latina y el Caribe); de Fukuoka a Bangkok (Asia y el Pacífico); de El Cairo a Beirut (Estados Árabes); y de Nairobi a Addis Abeba (África).

96. Nueva York no es el único lugar que requiere una mayor presencia de personal. **Basándose en la capacidad existente en ONU-Hábitat, otras organizaciones y los mejores talentos disponibles en todo el mundo, el Grupo recomienda que el personal de ONU-Hábitat se ajuste más generalmente en Nairobi, Nueva York y las oficinas regionales, con paridad de género, para cumplir su misión y su mandato de prestar apoyo a los Estados Miembros, las autoridades subnacionales y los equipos de las Naciones Unidas en los países.**

### C. Consecuencias de las asociaciones

97. El éxito de ONU-Hábitat depende de reconocer a las autoridades en sus distintos niveles, pero también a los numerosos agentes no estatales fundamentales para el desarrollo urbano, con inclusión de la sociedad civil y el sector privado. Este reconocimiento se expresa en términos prácticos por medio de sus asociaciones. La evaluación de las asociaciones de ONU-Hábitat indica el éxito de la organización en la movilización de asociados, pero plantea interrogantes sobre la calidad de la participación que se produce y sobre las actividades programáticas que emanan de las asociaciones. También se debe considerar el hacer hincapié en los asociados que mejor puedan reforzar la concentración de la atención en la inclusión, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana.

98. La inclusividad, que ocupa un lugar central en la misión reformulada de ONU-Hábitat, tiene importantes repercusiones para sus asociados. Las asociaciones basadas en una misión de verdadera inclusión y no meramente en la participación en un proyecto previsto, suponen ofrecer un asiento en la mesa a partes interesadas que tal vez históricamente no han ocupado ese puesto. Esta nueva formulación de la asociación se refleja en la estructura de gobernanza recomendada por el Grupo, que, por primera vez, ofrece a las autoridades locales y subnacionales y otras partes interesadas un papel más prominente, pasando de la mera participación a una colaboración activa. Un elemento fundamental será la manera en que esos representantes sean elegidos, lo que idealmente debería basarse en la decisión de sus órganos representativos.

99. En su informe sobre la reorganización del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, el Secretario General hace hincapié en que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo deberá responder a las demandas nacionales de alianzas inclusivas y de procesos de planificación participativos que tengan en cuenta las necesidades de los más vulnerables y excluidos (A/72/124-E/2018/3, párr. 43). En el sistema de gobernanza de ONU-Hábitat, así como en su enfoque más general con



respecto a las asociaciones, esto supone la necesidad de dar prioridad a los asociados que compartan este compromiso con respecto a las personas vulnerables y excluidas, y a las asociaciones que tengan experiencia y éxito demostrado en hacer participar a los interesados.

100. Por ser los niveles más comprometidos con la erradicación de la exclusión sobre el terreno, las autoridades locales y regionales deben ocupar un lugar destacado en la lista de asociaciones de ONU-Hábitat. En la actualidad, ONU-Hábitat se relaciona con las autoridades subnacionales principalmente por conducto de los Estados Miembros en la Asamblea General. El Grupo considera que se necesitan relaciones más directas para facilitar la transición a la agenda local, que debe ser una parte integrante de la Nueva Agenda Urbana. Esto se logra en parte por medio del Comité de Autoridades Locales y el Comité de Partes Interesadas, pero también podría ser útil un conjunto más amplio de relaciones, por ejemplo, con las organizaciones que representan a las autoridades locales o a los grupos urbanos excluidos. **El Grupo recomienda que se examinen las relaciones con organizaciones representativas de las autoridades locales y de la sociedad civil, así como el fortalecimiento de las asociaciones con los equipos de las Naciones Unidas en los países y las comisiones regionales.**

101. La colaboración de ONU-Hábitat con el sector privado es un aspecto importante de su labor normativa. Dado que el sector privado desempeña un papel importante en el desarrollo urbano, a menudo con consecuencias negativas de gran alcance, especialmente para los grupos excluidos, **el Grupo recomienda que ONU-Hábitat estudie formas para alentar a los agentes del sector privado a examinar los efectos negativos involuntarios de sus inversiones y a encontrar la forma de mitigarlos.**

102. Además de desarrollar sus propias asociaciones, ONU-Hábitat tiene un papel que desempeñar para alentar, facilitar y fortalecer otras importantes asociaciones, por ejemplo entre los niveles de gobierno nacional y subnacionales, especialmente los gobiernos locales, que, a pesar de la retórica sobre la descentralización, aún carecen en gran medida de independencia y de recursos financieros para asumir adecuadamente toda la gama de sus responsabilidades. También es fundamental la importante relación entre las autoridades locales y la sociedad civil, en particular las organizaciones que representan a los grupos excluidos. Esta relación es primordial para hacer frente a la exclusión y la informalidad urbanas. Incluso en el caso de las autoridades locales progresistas que están comprometidas con la participación de la sociedad civil, existen importantes diferencias entre la puesta en marcha de mecanismos participativos para los residentes locales y el establecimiento de relaciones con las organizaciones existentes que representan a los grupos excluidos, como las mujeres y los pobres de las zonas urbanas. Muchas de estas organizaciones tienen relaciones de larga data con la población local, una buena comprensión de las realidades sobre el terreno y un historial de actuación conjunta con las autoridades locales para abordar muchos de los déficits a que hacen frente los ciudadanos urbanos excluidos<sup>40</sup>.

103. Además de las asociaciones que se ocupan directamente de la exclusión, existen alianzas que pueden ayudar a sostener y apoyar esta labor. El fortalecimiento financiero, esencial para ONU-Hábitat como para el resto del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, requiere el establecimiento de asociaciones que permitan captar nuevas fuentes de financiación, como se analiza más ampliamente en la siguiente sección del presente informe.

104. También es esencial el compromiso de ONU-Hábitat con la labor de ONU-Urban, con su función de convocatoria y coordinación de las entidades del sistema de las

<sup>40</sup> Mitlin, "With and beyond the state".



Naciones Unidas y al margen de esta organización, para hacer frente a la importante tarea de la urbanización inclusiva y sostenible.

105. El Foro Urbano Mundial es una plataforma útil para convocar a los asociados y facilitar las asociaciones; el Grupo recomienda que el Foro se convierta en una actividad permanente, de modo que no se requiera la aprobación y la recaudación de fondos cada dos años. **El Grupo recomienda la institucionalización del Foro Urbano Mundial para ayudar a mantener la Nueva Agenda Urbana firmemente en el programa mundial. Además, propone que los resultados del Foro se integren en el plan estratégico, el programa de trabajo y el presupuesto de ONU-Hábitat. Esto debería hacerse mediante un informe sobre los resultados, que se presentaría a la Junta Normativa para su integración en las resoluciones de la Asamblea Urbana.**

#### D. Consecuencias financieras

106. El carácter imprevisible e insuficiente de los fondos disponibles para las funciones básicas de ONU-Hábitat, junto con sus problemas de gobernanza, han aumentado sus otras deficiencias. Se necesita con urgencia una financiación más segura para la organización, no solo para fortalecer su desempeño en términos más generales, sino también para que pueda desempeñar eficazmente su función con respecto a la Nueva Agenda Urbana y apoyar a los países en sus esfuerzos encaminados a cumplir su mandato. Es esencial que se aumenten las contribuciones periódicas de los Estados Miembros para apoyar esta labor en las zonas urbanas, y también que se estudien nuevas modalidades innovadoras de financiación.

107. La preocupación más inmediata es la financiación adicional necesaria para apoyar la redefinición de la idea central de ONU-Hábitat sobre la labor normativa. Esto significa, en primer lugar, un aumento de los fondos para fines generales prometidos por los Estados Miembros. Si bien sus cuotas para el presupuesto ordinario se basan en una fórmula convenida, hay margen para que los Estados Miembros aporten nuevas contribuciones voluntarias a los fondos para fines generales, dentro de la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos. Esto, a su vez, significa estimular el interés de los Estados Miembros hacia la misión de ONU-Hábitat y renovar su confianza en la organización y en la forma en que se gestionan y gastan los fondos. Las preocupaciones relativas a la transparencia se han abordado ampliamente más arriba, en la sección relativa a la gobernanza, y existe la esperanza de que la estructura renovada aliente un aumento de la financiación básica. También se espera que la composición universal tenga como resultado un compromiso más general con labor urbana, lo que se reflejará en un apoyo más amplio. Los presupuestos anuales y los resultados relacionados con la misión, en consonancia con las prioridades establecidas por el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, que se supervisarán anualmente y se examinarán de manera independiente cada cuatro años, deberían ayudar a equiparar los acuerdos para una financiación estable con el marco de gastos y el plan de mediano plazo. La existencia de mecanismos de rendición de cuentas correctos ayudará a garantizar la financiación de ONU-Hábitat. **Para activar este apoyo, el Grupo propone un llamamiento urgente a los Estados Miembros, a que apoyen a ONU-Hábitat con compromisos de fondos plurianuales. Además, el Grupo recomienda que ONU-Hábitat elabore un plan y un marco de gastos con una perspectiva de mediano plazo, de entre cuatro y cinco años.**

108. El Grupo ha observado cierta preocupación por parte de los Estados Miembros con respecto a la proporción de su contribución voluntaria que se utiliza para la dotación de personal y otros gastos administrativos, en lugar de la labor normativa,

ya que esta distinción no es fácil de extraer de la información disponible sobre las categorías del presupuesto. Para añadir a otras medidas destinadas a aumentar la transparencia, **el Grupo también recomienda que ONU-Hábitat precise el porcentaje de recursos básicos dedicado a la dotación de personal y otros gastos administrativos, y que se ponga un tope a esa suma.**

109. Otra manera de fortalecer el apoyo a la labor normativa consiste en aumentar la proporción de recursos que pueden gastarse en este tipo de actividades. En consonancia con el propósito de transparencia, puede dejarse claro a los donantes y a los gobiernos interesados en proyectos de cooperación técnica y de propósitos especiales que ONU-Hábitat no se ocupa de proyectos que no tengan este componente normativo y que todos los proyectos deben cumplir determinados criterios con respecto, por ejemplo, a su contribución a los conocimientos, la innovación y la escalabilidad y, de manera más general, a la sostenibilidad y la inclusión. **El Grupo recomienda que una proporción de todos los fondos destinados específicamente a la cooperación técnica se dediquen a este vínculo con la misión normativa y propone firmemente que se establezca un límite a la financiación para fines específicos de los Estados Miembros que se destinan a la labor operacional.**

110. El Grupo considera que otra solución podría consistir en convertir la asignación del presupuesto ordinario de ONU-Hábitat en un subsidio, dando a la organización una mayor flexibilidad de gestión y capacidad de respuesta, y permitiéndole al mismo tiempo seguir formando parte de la Secretaría de las Naciones Unidas. La modalidad del subsidio actualmente permite que ONU-Mujeres y el ACNUR apliquen las mismas normas y reglamentos financieros que otros fondos y programas que no están financiados por la Secretaría de las Naciones Unidas. Aunque no modificaría los requisitos en materia de planificación y presentación de informes, la modalidad del subsidio podría mejorar la eficiencia y la capacidad de ONU-Hábitat para utilizar los recursos con flexibilidad<sup>41</sup>. **El Grupo recomienda que ONU-Hábitat estudie las ventajas de la modalidad de subsidio.**

111. Además del estímulo y el uso eficaz de los recursos existentes, el Grupo considera que se deben estudiar fuentes nuevas e innovadoras de financiación, no solo para las actividades de ONU-Hábitat, sino también para la misión más general de promover la urbanización sostenible e inclusiva. Un tema recurrente en las consultas del Grupo ha sido la opinión de que, de manera más general, las Naciones Unidas deberían ir más allá de la financiación tradicional y menguante, y convocar a diferentes partes interesadas para buscar otros recursos, públicos y privados, con inclusión de los fondos globales y los fondos de bancos especializados. **El Grupo recomienda que ONU-Hábitat elabore una estrategia para la cooperación con los bancos multilaterales, las instituciones financieras y las fuentes privadas de financiación, a fin de aumentar los recursos disponibles para la urbanización inclusiva y sostenible.**

112. Otra posible fuente de nueva financiación son los agentes locales que están muy involucrados y comprometidos con la agenda urbana. La inclusión de las autoridades locales y subnacionales y otras partes interesadas en la labor de ONU-Hábitat por conducto del Comité de Autoridades Locales y el Comité de Partes Interesadas no es solo una oportunidad de aprovechar su experiencia, sino también, de manera más general, de representar y promover su participación como asociados y contribuyentes a la amplia empresa. **El Grupo recomienda que ONU-Hábitat estudie la financiación y las posibilidades de recaudar fondos inherentes a sus relaciones con los agentes locales.**

<sup>41</sup> Stein-Erik Kruse, "Governance options: governance review process: UN-Habitat", febrero de 2013.

113. Un útil centro de coordinación para nuevas fuentes de financiación podría ser el tipo de plataforma de interesados múltiples que estaría representada por un fondo específico. Ese fondo sería similar al Fondo para la Igualdad entre los Géneros, una iniciativa de múltiples donantes dedicada a programas que aumenten las oportunidades económicas de las mujeres y/o su participación política a nivel local y nacional. Esto proporcionaría una plataforma de múltiples interesados para que ONU-Urban movilizara asociaciones y aumentara la financiación a fin de apoyar las labores urbanas pertinentes, con un porcentaje asignado a la labor normativa y de integración de políticas de ONU-Hábitat. Esta plataforma financiera podría facilitar nuevas estrategias equitativas e incluyentes de gobernanza urbana, y ONU-Hábitat ayudaría y apoyaría a los Estados a estudiar estas posibilidades. Este fondo mundial, que tendría una función posiblemente catalizadora, podría ayudar a movilizar a los asociados y atraer nuevos donantes para financiar proyectos pertinentes a nivel mundial. Entre los ejemplos de nuevos asociados y donantes figuran el sector privado (como las empresas y los bancos de infraestructura) y las organizaciones filantrópicas. El sistema de las Naciones Unidas ya ofrece la posibilidad de deducciones a los efectos fiscales, lo que debería impulsar en mayor medida a las organizaciones filantrópicas a apoyar dicho fondo. El Grupo está de acuerdo en que la ampliación de las modalidades de financiación debe basarse en una total transparencia y divulgación de cuentas, a los Estados Miembros y a los donantes, para garantizar la credibilidad y atraer a futuros donantes. **El Grupo propone la creación de un fondo mundial dedicado a establecer una plataforma de financiación alternativa de las actividades relativas a la urbanización sostenible.**

## VI. Conclusiones

114. El Grupo se reunió para evaluar el desempeño de ONU-Hábitat y sus posibilidades de responder a las nuevas aspiraciones y compromisos asumidos por los Estados Miembros en virtud de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana. El Grupo llegó a un consenso en muchas esferas y convino en que, si bien ONU-Hábitat hace frente a importantes limitaciones y tiene deficiencias fundamentales, su función es ahora más importante que nunca.

115. Los problemas urbanos son considerables y cada vez mayores, y al mismo tiempo las poblaciones urbanas y, por lo tanto, el desarrollo sostenible, estarán cada vez más vinculados en todo el mundo a lo que ocurra en las zonas urbanas. Dada la necesidad de conciliar esta realidad inevitable con la atención, generalmente escasa, prestada a las preocupaciones urbanas en la Agenda 2030 y en la visión más amplia del sistema de las Naciones Unidas, un impulsor urbano es sumamente importante y necesario. Su labor no puede sustituir las actividades concertadas de todo el sistema de las Naciones Unidas y sus Estados Miembros, con sus múltiples niveles de gobierno, pero puede ayudar a orientar y servir de base a esas actividades, velando por que sigan centradas en las cuestiones urbanas, se fundamenten en el imperativo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de no dejar a nadie atrás, y reconozcan plenamente y apoyen a los agentes locales que están en la primera línea para la consecución de los objetivos.

116. Esta función de ONU-Hábitat ha sido perfeccionada aún más por el Grupo mediante la determinación de dos prioridades estrechamente vinculadas: abordar la exclusión en las zonas urbanas y especialmente las limitaciones impuestas por la informalidad; y apoyar y brindar orientación sobre las políticas urbanas nacionales con capacidad de respuesta y sobre la planificación y la legislación urbanas. El término “urbano” se define aquí claramente como un concepto que abarca toda la gama de la realidad urbana, incluida la totalidad de las regiones metropolitanas, las

periferias urbanas en ampliación, los pequeños pueblos de rápido crecimiento y los importantes vínculos entre los asentamientos humanos en todas las escalas.

117. Para que ONU-Hábitat pueda desempeñar este papel, se deben abordar limitaciones sistémicas: su problemática estructura de gobernanza, con su falta de supervisión por los Estados Miembros; sus crecientes limitaciones financieras, y su cartera de actividades impulsadas por los recursos, que han hecho que la organización se desviara cada vez más de su misión normativa. Se han recomendado claras medidas para abordar estas preocupaciones muy interrelacionadas: la composición universal en su estructura de gobernanza, con una importante representación también de los agentes locales; un compromiso renovado con un programa de trabajo definido por su misión normativa, y específicamente por la prioridad otorgada a la inclusión, y una investigación creativa de nuevas modalidades de financiación para complementar sus esfuerzos encaminados a obtener contribuciones más previsibles y sustantivas de los Estados Miembros y de otras fuentes.

118. El Grupo especial reconoce, además de esta función, la necesidad de una importante coordinación en la tarea de alentar a los Estados Miembros y otros asociados y de facilitar su cooperación eficaz. También ha propuesto la creación de ONU-Urban como un mecanismo de coordinación que podría complementar y facilitar la función más normativa de ONU-Hábitat.

119. Se ha instado al Grupo a formular recomendaciones audaces para aumentar la eficacia, la eficiencia, la rendición de cuentas y la supervisión de ONU-Hábitat, asegurando que pueda ser apropiada para abordar las necesidades de un desarrollo urbano sostenible e inclusivo. Ser apropiada para este propósito supone la transparencia, la capacidad de respuesta a la rápida evolución del panorama mundial urbano, la flexibilidad para aprovechar las oportunidades a medida que surgen, y adoptar medidas ante la evolución de los problemas, así como la capacidad de ser inclusivo en su propia gobernanza, y promover la inclusión como un valor más general. El Grupo desea manifestar su preocupación por el potencial de las recomendaciones audaces en el contexto de las limitaciones jurídicas y administrativas que representan restricciones de facto. Su recomendación más acuciante se refiere a que, en el proceso de reforma más amplio de las Naciones Unidas, se considere la forma de eliminar los bloqueos institucionales que impiden soluciones innovadoras, con el fin de lograr más eficazmente sus objetivos de transformación y de gran alcance para el mundo.

## **VII. Recomendaciones**

### **Mandato del Grupo**

120. El Grupo responsable del presente informe se estableció para llevar a cabo un examen y una evaluación independiente, objetiva y de base empírica de ONU-Hábitat, y de formular recomendaciones para aumentar la eficacia, la eficiencia, la rendición de cuentas y la supervisión del programa en cuatro esferas concretas: sus mandatos normativo y operacional; su estructura de gobernanza; sus asociaciones y su capacidad financiera (véanse más arriba los párrs. 15 y 17).

### **La función de ONU-Hábitat**

121. Reconociendo que ONU-Hábitat tiene un papel central a la hora de abordar la urbanización sostenible, aunque tiene dificultades que comprometen su capacidad para responder de forma eficaz, el Grupo recomienda que la primera prioridad debe consistir en salvar, estabilizar y después fortalecer rápidamente a ONU-Hábitat a fin

de prepararla para una función renovada, basada en la Agenda 2030 y en la Nueva Agenda Urbana (véase el párr. 42).

122. El Grupo considera que ONU-Hábitat es la entidad de las Naciones Unidas apropiada para desempeñar una función de promoción con respecto a la importancia de las cuestiones urbanas y la trascendencia del programa local, tanto en el sistema de las Naciones Unidas como entre los agentes externos, ampliando y perfeccionando su labor normativa a este respecto. En esta función, ONU-Hábitat prestaría asistencia y apoyo a los Estados Miembros, las organizaciones de las Naciones Unidas y otras partes interesadas para integrar la Nueva Agenda Urbana y los aspectos urbanos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus operaciones de desarrollo, según proceda, proporcionando orientación e instrumentos para fortalecer la labor urbana a nivel nacional (véase el párr. 61).

123. Para complementar la función de ONU-Hábitat, el Grupo propone que ONU-Urban se establezca como un mecanismo de coordinación similar a ONU-Agua y ONU-Energía, como parte de la reforma de todo el sistema de las Naciones Unidas, con una pequeña secretaría ubicada en el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, en Nueva York (véase el párr. 64).

### **El mandato de ONU-Hábitat**

124. El Grupo recomienda que, teniendo como marcos orientadores los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana, el núcleo de la función normativa de ONU-Hábitat consista en mantener centrada la atención en la directiva de no dejar a nadie atrás, concepto ampliamente apoyado por los marcos de derechos humanos aprobados por el sistema de las Naciones Unidas. Esto supone la promoción y la supervisión con los Estados Miembros para asegurar que su labor relacionada con la cuestiones urbanas refleje esta orientación imperativa, así como indicaciones sobre los mejores medios para lograr este objetivo (véase el párr. 71).

125. El Grupo también recomienda que todas las tareas operacionales tengan una clara vinculación con las prioridades normativas y una conexión más estrecha con la política estratégica general y la supervisión de la gobernanza (véase el párr. 68).

126. El Grupo recomienda a este respecto dos esferas prioritarias: atención a la equidad, la vulnerabilidad y la exclusión en el desarrollo urbano; y un enfoque de la planificación urbana, la legislación, las normas y los estándares que apoyen mejor las prioridades de un desarrollo equitativo junto con la sostenibilidad ambiental y la solidez económica (véase el párr. 69).

127. En particular, se recomienda que ONU-Hábitat ofrezca orientación sobre la informalidad como factor que impulsa la exclusión. Esto incluye los enfoques prácticos para tratar equitativamente la informalidad, y también los valores en que esos enfoques se basan (véase el párr. 72).

128. Se recomienda una documentación clara sobre los proyectos, demostrando la complementariedad de la labor normativa y la labor operacional, y sobre la forma en que la distinción entre ambas se interpreta en todos los proyectos (véase el párr. 75).

129. En la definición del término “urbano”, el Grupo pide un cambio conceptual, pasando a un enfoque más territorial y centrándose en las regiones metropolitanas, con inclusión de las ciudades, los pueblos, las zonas periféricas y las aldeas que contienen, y evitando la simplificación excesiva de la dicotomía entre zonas rurales y urbanas (véase el párr. 50).

130. El Grupo recomienda que ONU-Hábitat, en su función de apoyo en materia de datos, preste especial atención a las lagunas en la recogida y el análisis de los datos, que ocultan las realidades de los grupos excluidos (véase el párr. 77).

## Gobernanza

131. El Grupo está de acuerdo en que el actual modelo de gobernanza padece problemas sistémicos que afectan a su rendición de cuentas, transparencia, eficiencia y eficacia, y recomienda algunos cambios fundamentales, en particular la necesidad de la participación de todos los Estados Miembros y una capacidad que refleje la complejidad del desarrollo urbano, con sus múltiples agentes (véanse los párrs. 34 y 79).

132. El Grupo recomienda una nueva estructura de gobernanza que incluya la composición universal de todos los 193 Estados Miembros en una Asamblea Urbana global, y el añadido de una Junta Normativa, pequeña y concentrada, encargada de prestar asesoramiento normativo y estratégico y también la supervisión de los proyectos. La Junta Normativa integraría las aportaciones del Comité de Representantes Permanentes, la secretaría de ONU-Hábitat y el Director Ejecutivo, y también de un comité que represente a las partes interesadas de las zonas urbanas, que tendrían capacidad para evaluar y examinar resoluciones y para ofrecer su orientación coordinada a la Junta Normativa. ONU-Urban también asesoraría a la Junta Normativa (véase el párr. 82).

133. El Grupo recomienda que la Asamblea Urbana organice su calendario y el lugar de sus reuniones para maximizar las posibilidades de superposición con la Asamblea de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y la Asamblea General (véase el párr. 84).

134. ONU-Hábitat debería tener una mayor presencia de personal en Nueva York, especialmente de funcionarios de categoría superior, para lograr una mejor coordinación y crear relaciones más estrechas con las entidades de las Naciones Unidas en Nueva York (véase el párr. 94).

135. ONU-Hábitat debería, en términos más generales, ajustar su personal en Nairobi, Nueva York y sus oficinas regionales, con paridad de género, para cumplir su misión su mandato de prestar apoyo a los Estados Miembros, las autoridades subnacionales y los equipos de las Naciones Unidas en los países (véase el párr. 96).

## Asociaciones

136. Con el objeto de crear y sostener asociaciones activas, eficaces e inclusivas, que puedan contribuir a llevar a la práctica el mandato de inclusividad, el Grupo recomienda que ONU-Hábitat examine las relaciones con organizaciones representativas de las autoridades locales y de la sociedad civil, así como el fortalecimiento de las asociaciones con los equipos de las Naciones Unidas en los países y las comisiones regionales (véase el párr. 100).

137. El Grupo también insta a ONU-Hábitat a que estudie formas de alentar a los agentes del sector privado a examinar los efectos negativos involuntarios de sus inversiones y a encontrar la forma de mitigarlos (véase el párr. 101).

138. Por último, el Grupo recomienda la institucionalización del Foro Urbano Mundial para ayudar a mantener la Nueva Agenda Urbana firmemente en el programa mundial, y propone que los resultados del Foro se integren en el plan estratégico, el programa de trabajo y el presupuesto de ONU-Hábitat. Esto debería hacerse mediante un informe sobre los resultados del Foro, que se presentaría a la Junta Normativa para su integración en las resoluciones de la Asamblea Urbana (véase el párr. 105).

---

**Capacidad financiera**

139. El Grupo recomienda que se realice un llamamiento urgente a los Estados Miembros, a que apoyen a ONU-Hábitat con compromisos de fondos plurianuales. Además, recomienda que ONU-Hábitat elabore un plan y un marco de gastos con una perspectiva de mediano plazo, de entre cuatro y cinco años (véase el párr. 107).

140. Para alentar las contribuciones voluntarias de los Estados Miembros, el Grupo recomienda que ONU-Hábitat precise el porcentaje de recursos básicos dedicado a la dotación de personal y otros gastos administrativos, y que se ponga un tope a esa suma (véase el párr. 108).

141. Para fortalecer la prioridad dada a la labor normativa, el Grupo recomienda que una proporción de todos los fondos destinados específicamente a la cooperación técnica se dediquen a la función normativa, y propone firmemente que se establezca un límite a la financiación para fines específicos de los Estados Miembros relativos a la labor operacional (véase el párr. 109).

142. El Grupo recomienda que ONU-Hábitat estudie las ventajas de la modalidad de subsidio, que daría a la organización más flexibilidad de gestión y capacidad de respuesta, permitiéndole al mismo tiempo seguir formando parte de la Secretaría de las Naciones Unidas (véase el párr. 110).

143. A fin de estudiar fuentes nuevas e innovadoras de financiación y de aumentar los recursos disponibles para promover la urbanización sostenible e inclusiva, el Grupo recomienda que ONU-Hábitat elabore una estrategia para la cooperación con los bancos multilaterales, las instituciones financieras y las fuentes privadas de financiación. También se podrían estudiar la financiación y las posibilidades de recaudar fondos inherentes a sus relaciones con los agentes locales (véanse los párrs. 111 y 112).

144. Por último, el Grupo recomienda la creación de un fondo mundial dedicado a establecer una plataforma de financiación alternativa de las actividades relativas a la urbanización sostenible (véase el párr. 113).



## **Annex I**

### **Biographies of members of the High-level Independent Panel to Assess and Enhance the Effectiveness of UN-Habitat**

#### **Co-Chair: H.E. Rosario Robles, Secretary of Agrarian, Territorial and Urban Development, Mexico**

Rosario Robles is the Secretary of Agrarian, Territorial and Urban Development of Mexico. She served as Federal Representative for the fifty-sixth Congress, from 1994 to 1997, Secretary of Government of Mexico City between 1997 and 1999, and in 1999, was sworn in as Mayor of Mexico City, the first and only woman to run the city. Ms. Robles served as President of the Party of the Democratic Revolution in 2002. Under the current Federal Government, from 2012 to 2015, she served as Secretary of Social Development, during which time she coordinated Mexico's new generation social policy and launched the "National Crusade against Hunger".

She holds a bachelor's degree in economics from the National Autonomous University of Mexico and master's degree in rural development from the Autonomous Metropolitan University. Her political career has been characterised by her dedication to empowering women and guaranteeing gender equality in the public sphere, and combating poverty.

#### **Co-Chair: Hon. Mpho Parks Tau, President of United Cities and Local Governments and President of the South African Local Government Association**

Mpho Parks Tau is the President of United Cities and Local Governments and the President of the South African Local Government Association. As a member of the Johannesburg Mayoral Committee President, from 2000 to 2011, Mr. Tau drove the city's socioeconomic transformation agenda. During this time, he headed the portfolios of Development Planning, Transport and Environment, and Finance and Economic Development. Mr. Tau served as the second democratically elected Executive Mayor of Johannesburg from 2011 to 2016. He is also the Chairperson of the South African Cities Network.

Mr. Tau holds a Post-Graduate Diploma in public management from Regenesys and a Master of Science in public policy and management from the University of London.

#### **H.E. Pontso S.M. Sekatle, Member of Parliament for Qacha's Nek Constituency, Lesotho**

Pontso S.M Sekatle is a Member of Parliament for Qacha's Nek Constituency and was elected in 2002, 2007, 2012, 2015 and 2017 General Elections. In June 2001, Dr. Sekatle was appointed to the Senate, and in July 2001 she became Minister of Health and Social Welfare. Following the 2002 General Elections she was appointed Minister of Local Government and Chieftainship and mandated to deliver the first local government elections since 1968. The first Local Government Elections were held in April 2005 and Dr. Sekatle handled the local government portfolio until 2012. Following the 2015 General Elections she was again appointed Minister of Local Government and Chieftainship.

Dr. Sekatle has headed various executive committees, such as the Lesotho Congress for Democracy Women's League and Democratic Congress Women's League. She also served as Deputy President for the African Association for Public Administration and Management; Deputy President for the Commonwealth Local Government Forum, Director of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO) in Lesotho, and as board member of Lesotho



National Development Corporation. She has published in the fields of public administration, governance and institution building.

**Hon. Anne Hidalgo, Mayor of Paris, France**

Anne Hidalgo is the Mayor of Paris, France, elected in 2014, the first woman in this position. She is a former labour inspector, having joined the Socialist Party in 1994. In 1997, she joined the cabinet of Martine Aubry, then-Minister for Employment and National Solidarity. As First Deputy to Bertrand Delanoë, Mayor of Paris, for 13 years, she headed the list of the Paris Left in its successes in the regional elections of 2004 and 2010. Mayor Hidalgo is currently President of the AIMF (Association internationale des Maires francophones), President of C40, Co-President of the UCLG and First Vice-President of the Greater Paris Metropolitan Area.

**H.E. Dian Triansyah Djani, Permanent Representative of the Republic of Indonesia to the United Nations**

Dian Triansyah Djani is the current Permanent Representative of Indonesia to the United Nations. Prior to his appointment, Ambassador Djani was the Director General for America and Europe, MoFA Indonesia. Between 2009 and 2012, he served as Permanent Representative to the United Nations, WTO and other International Organisations in Geneva.

From 2005 to 2008, Ambassador Djani was the Director General of the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) and member of the High Level Task Force on Drafting the ASEAN Charter. He was President of the UNCTAD Trade and Development Board (2009), Vice President of the UN Human Rights Council (2009), Chairman of the Second Committee of the 71st UNGA, as well as numerous positions in many international conferences/summits. He also served as the Commissioner of the Global Commission on Internet Governance. He pursued his graduate studies in Economic Development at the University of Indonesia and Vanderbilt University, United States of America.

**H.E. František Ružička, Permanent Representative of the Slovak Republic to the United Nations**

František Ružička is the Permanent Representative of the Slovak Republic to the United Nations. Prior to his appointment in 2012, Mr. Ružička was elected Chair of the Fifth Committee (Administrative and Budgetary) during the sixty-ninth United Nations General Assembly and was a member of the Intergovernmental Committee of Experts on Sustainable Development Financing from 2013 to 2014. He also co-chaired the Ad Hoc Working Group on the Revitalisation of the Work of the sixty-eighth General Assembly.

Mr. Ružička's career has included numerous foreign posts. From October 2004 until his current appointment, he served as Director General of the European Affairs Section at the Ministry for Foreign Affairs in Bratislava. Between September 2003 and April 2005, he was Director of the Department for Internal Affairs and Institutions of the European Union. Previously, Mr. Ružička represented his country as a member of the delegation to the International Monetary Fund (IMF) and World Bank, Ambassador to Poland and in numerous posts at the Foreign Ministry.

**Hon. Sheela Patel, Founder and Director of the Society for Promotion of Area Resource Centres (SPARC)**

Sheela Patel is Founder and Director of the Society for Promotion of Area Resource Centres (SPARC) and a global expert on urban poverty alleviation and advocacy for slum dwellers. Ms. Patel founded SPARC in 1984, a Mumbai-based non-governmental organisation focused on housing and infrastructure rights for the urban poor. During this time, Ms. Patel has played a key role in the expansion of Mahila Milan, a federation of collectives of women living in slums across India.

Ms. Patel is also the Chair of Slum/Shack Dwellers International (SDI), an international network of organisations of the urban poor and supporting non-governmental organisations, active in Asia and Africa. She has represented SDI as a member or adviser in many national and international task forces and committees, including for multiple United Nations agencies.

Ms. Patel received the David Rockefeller Bridging Leadership Award from the Synergos Institute in recognition of her extensive efforts to ameliorate urban poverty, and Padmashree, a civilian award in India, for her work on urban poverty alleviation. She holds a Master of Social Work from the Tata Institute of Social Sciences.

**Hon. Peter Calthorpe, Architect**

Peter Calthorpe is an architect, urban designer, urban planner, and founding member of the Congress for New Urbanism. Mr. Calthorpe's career in urban design, planning, and architecture began in 1976, combining his experience in each discipline to develop new approaches to urban revitalisation, suburban growth, and regional planning. In 1983, he founded the award-winning firm of Calthorpe Associates, devoted to sustainable urban design and planning globally. He is a founder and the first board president of the Congress of New Urbanism.

In 1986, along with Sim Van der Ryn, Mr. Calthorpe published *Sustainable Communities*, a book that inspired new thinking in environmental design and helped launch sustainability as a defining goal of many ecological efforts. In the early 1990s, he developed the concept of Transit Oriented Development, highlighted in *The Next American Metropolis*, an idea that is now the foundation of regional policies and city plans around the world. His latest book, *Urbanism in the Age of Climate Change*, documents his work relating patterns of development to energy and carbon emissions, along with other environmental, social and economic impacts. Recently he led a ground-breaking state-wide urban design effort, *Vision California*, to inform the implementation of the state's climate change legislation. He studied at the Graduate School of Architecture at Yale University.

## Annex II

### Methodology of assessment

This assessment process took place within a four month period — April to July 2017. The methods used for the assessment included a review of the literature, field trips, consultations, survey questions (online and word), and Panel discussions and analysis. Given the short period of time available to conduct this work, the Panel relied on evidence and support from previous evaluations and assessments, as well as qualitative in-person and written interview consultations. The Panel made two trips to Nairobi and two trips to New York for this assessment and has considered all consultations and evidence, taking into account different opinions, versions, ideas and alternative scenarios.

#### Consultations

Prior to organising consultations with Member States and other relevant stakeholders for the Assessment of UN-Habitat, it was agreed among Panel members that for any consultation meetings to take place, there had to be at least two Panel members present. A series of consultations, both virtual and in-person, were held throughout the process with Member States and key stakeholders of UN-Habitat including representatives of the Governing Council (GC); the Committee of Permanent Representatives (CPR) to UN-Habitat; the Executive Director and senior management staff of UN-Habitat; key partners in multilateral organisations; associations of local authorities and regional governments; urban economists; youth and women's groups; and other relevant stakeholders. The Panel also consulted multiple UN agencies and specialised bodies such as the World Bank institutions throughout this process. (See list of consultations in annex III). In Nairobi, the Panel had 17 group consultations and 10 bilateral meetings with Member States. In New York, the Panel held 6 group consultations and 4 individual consultations (with the Secretary-General and Deputy Secretary-General, UN Environment head in New York, UN-Women Deputy head in New York and Previous MOPAN head).

#### Literature review and previous evaluations

Several documents and reports were reviewed by the Panel for this assessment process, including background material that was generated specifically for the report, as well as previous evaluations and assessments.

Reports drawn on by the Panel include:

- MOPAN 2016 assessment report of UN-Habitat, which evaluated the organisation's systems, practices and behaviours, and results from 2014 to mid-2016, using MOPAN 3.0 Methodology in its analysis.
- Office of Internal and Oversight Services (OIOS) 2014 assessment report, assessing the relevance, effectiveness and efficiency of UN-Habitat, as it embarked on its strategic plan for the period 2014-2019.
- 2015 UN-Habitat report<sup>a</sup> detailing discussions on options for the strengthening of UN-Habitat and reforming its governance structure.
- 2017 report of the UN-Habitat Governing Council,<sup>b</sup> pointing to the continued strengthening of this Council's oversight role and that of the CPR over

<sup>a</sup> UN-Habitat (2015). Review of the Governance Structure of United Nations Human Settlement Programme, HSP/GC/25/2/Add.1-Report of the Executive Director. United Nations Human Settlement Programme.

UN-Habitat work, and assuring implementation of the recommendations made so far.

- A recent mid-term evaluation of UN-Habitat<sup>c</sup> indicating the need for the agency to take a leading role in the NUA and SDG 11.
- DFID 2011 assessment report on how UN-Habitat's work aligns with United Kingdom development objectives and assessed the quality of the agency's performance, collecting evidence and scoring on two indices. (See annex IX on reviews of reports)

### Guiding questions

The panel generated a set of guiding questions for Member States, the finance team of UN-Habitat and questions for relevant stakeholder and actors to generate evidence and information on the effectiveness of UN-Habitat. These questions were also developed into an online survey using Survey Planet online tool and the link was circulated to different networks including UN-agencies, urban experts, academic institutions, civil society organisations and Member States. Responses to the online questions were 44 in total. (See annex VI for analysis of result of questions)

The guiding questions were also circulated to the Panel members' respective constituencies including the following:

- Member States with permanent missions in New York and Nairobi
- UN agencies and all regional commissions
- ECLAC, the Economic Commission for Latin America and the Caribbean
- African Group of Ministers, a consortium of local leaders and the Local Government Constituency
- Urban experts and stakeholder groups including Slum/Shack Dwellers International among others.

The guiding questions were circulated to a list of 240 addresses for Member States and 42 agencies with 144 focal points of the UN Task Teams on Habitat III.

To publicise the assessment process, and to encourage stakeholders to share their perspectives with the Panel, the High-level Panel secretariat created a twitter hashtag **#HLPUNHabitat**. The survey link was tweeted by the Global Task Force and Minister Robles to encourage their constituencies to provide feedback.

A total of 124 responses were received to the guiding questions that were circulated. 107 of these responses were from Member States (inclusive of 54 African countries represented by the Africa Regional group and 28 European Countries represented by the EU) and 17 from other stakeholders and actors. The responses have been summarised and incorporated into the High-level Panel's report.

Following the first round of consultations, the Panel developed additional questions to generate more evidence for the assessment and received 69 responses from Member States. (See annexes IV and V)

<sup>b</sup> UN-Habitat-Governing Council (2017). Addendum: Activities of the United Nations Human Settlements Programme, Working Group on programme and budget — Report of the Executive Director.

<sup>c</sup> UN-Habitat (2017). Mid-Term Evaluation of the Implementation of UN-Habitat's Strategic Plan, 2014-2019. <https://unhabitat.org/wp-content/uploads/2017/05/2017-05-01-Final-Report-UN-Habitat-Strategic-Plan-Mid-Term-Evaluation.pdf>.

---

**Field trips**

As part of the Panel's assessment mandate, the Panel visited two UN-Habitat project sites to gather evidence for the report.

- The Kiambu County's Semi-Aerobic landfill project, a benchmark waste management programme supported by UN-Habitat. It started as a pilot project and has now gained national support. The Panel met with the Deputy Mayor of Kiambu county, Minister of Finance and Economic planning of Kiambu and other local government representatives (water, environment, planning, land and housing sectors).
- The Mashimoni project in Mathare Slums where the Panel met with the Mashimoni Settlement Executive Committee and Pamoja Trust. This community gave a brief history of the project including the support and tools (example Global Land Tool Network to map the community and draw legal documents of land ownership) they have received from UN-Habitat.

**Panel discussions and analysis of evidence**

The Panel has had several meetings to deliberate on findings and recommendations. The Panel met twice in New York and twice in Nairobi. The Panel members also held a series of teleconferences to discuss and align on recommendations.

## Annex III

### List of consultations

#### New York

- Habitat III secretariat
- Member States (Germany, China, Norway, Brazil, Japan, Russian Federation, Canada, Finland, Czechia, Nigeria, Philippines, Kenya, Croatia, Dominican Republic, France, Switzerland, United Arab Emirates, Singapore, Maldives, State of Palestine, Islamic Republic of Iran, Portugal, United States of America, Mexico, South Africa, Republic of Korea, Lesotho, Malaysia, Peru, Jamaica, Ecuador, Afghanistan)
- United Nations task force (FAO, UNESCO, UNIDO, UNHCR, UNOPS, UN Volunteers, IFAD, UN Environment, UN-OSAA, ECA, UN-Women, UNISDR, UNICEF, ECLAC, UNDP, IOTT, UNCDF, ECSWA, ILO, UN-ESCAD, ECE, World Bank Group)
- UN Environment Head in New York
- UN-Women Deputy Head of programmes in New York
- Civil Society Working Group towards Habitat III
- Former Head of MOPAN secretariat, Bjorn Gillsater
- Urban Experts and Economists
  - Aromar Revi, Director, Indian Institute for Human Settlements (IIHS)
  - Michael Cohen, Director of International Affairs Program, The New School
  - William Cobbett, Director, Cities Alliance
  - Junaid Ahmed, Country Director for India, World Bank
  - David Satterthwaite, Senior Fellow, International Institute for Environment and Development
  - Edgar Pieterse, South African Research Chair in Urban Policy, University of Cape Town

#### Nairobi

- UN-Habitat
  - The Executive Director
  - Senior management team
  - Budget and finance team
  - Programme and Branch Heads
- Member States
  - Governing Council of UN-Habitat
  - Committee of Permanent Representatives (CPR)
  - Bureau of the Committee of Permanent Representatives and Governing Council (United Republic of Tanzania, Rwanda, Ghana, Colombia, Israel, Islamic Republic of Iran, United States, Germany)



- 
- Working Group on Programme and Budget
  - Regional Group of Africa
  - Western European and Other States (WEOG)
  - Eastern European States
  - Asia-Pacific States
  - Latin American and Caribbean States (GRULAC)
  - Bilateral Member States meetings
    - President of the Governing Council to UN-Habitat
    - Japan
    - Brazil
    - United States
    - Afghanistan
    - Kenya
    - Cameroon
    - Germany
  - United Nations Agencies
    - Regional Directors of UNICEF, UN Environment and UNHCR
    - United Nations Country Team (UN Resident Coordinator Nairobi, FAO, UNESCO, UNFPA, UNAIDS, UNSDR, UNHCR, UNODC)
    - UN Environment governing body secretariat
  - Civil Society Organisations
    - Federations of Urban Poor
    - General Assembly of Partners (GAP)
    - World Urban Campaign (WUC)

## Annex IV

### Questions to assess and enhance the effectiveness of UN-Habitat

#### Guiding questions — also circulated formally by email

These questions were used during consultations with Member States and other stakeholders to UN-Habitat. They were also circulated formally by email to Member States and other stakeholders.

1. What is your assessment on the current state of UN-Habitat?
2. Is the mandate sufficient to address the New Urban Agenda?
  - Is the mandate still relevant or not?
  - Are the agency's strategic areas responsive enough to the New Urban Agenda?
  - How normative and/or operational should UN-Habitat's mandate be?
3. What is working well and what needs to be improved?
  - How should UN-Habitat governance and management be structured (to increase its effectiveness, accountability, transparent decision-making)? — for example, universal membership.
4. How does UN-Habitat work with other actors/stakeholders? (national, subnational and local governments; UN agencies; private sector and non-government organisations)
5. What is UN-Habitat's role within the UN system and what should it be?
6. Are the resources and financial capability of UN-Habitat sufficient enough to address the New Urban Agenda? What could be the way forward?

**NB:** A total of **124** responses came to these guiding questions came in via email of which **107** were from Member States (inclusive of 54 African countries represented by the Africa Regional group and 28 European Countries represented by the EU) and **17** from other stakeholders/actors

#### Additional questions for Member States.

To get better clarity on some issues, the Panel developed additional questions for Member States and these were used for Member State discussion in New York and circulated after the follow-up meeting in Nairobi.

1. How important is the urban agenda at the national level?
  - a. Is UN-Habitat the only UN agency that can implement the New Urban Agenda?
  - b. Does UN-Habitat have the capacity and funding to support urban ministries in national governments? And/or do other UN agencies have such capacity?
2. Please submit the key elements of normative work (e.g. policy guidance, standards and norms) that need to be expanded, to support the NUA?
3. What funding mechanisms can you suggest for this enhanced normative programme? If we are to stay with earmarked funding, what does that mean for transparency and accountability?

4. What are the limits of the current governance structure for a UN-Habitat fit to deliver the New Urban Agenda? And, what potential changes in governance would be appropriate? (e.g. universal membership, UN-Women model)
5. What specific forms and engagements for coordination and collaboration should be prioritised?
  - a. What agencies/entities should be prioritised for coordination and collaboration?
  - b. Which elements of the New Urban Agenda should be the responsibility of UN-Habitat?

**NB:** A total of **69** Member States (this includes the African Group representing all 54 countries) provided responses.

#### **Online questions through Survey Planet**

1. Please list your government affiliation and/or institutional affiliation
2. Please give us your name and title/position within your institutional affiliation
3. What is the government or institution assessment on the current state of UN-Habitat?
4. Is the mandate sufficient to address the New Urban Agenda?
5. Is the mandate still relevant or not?
6. Are the agency's strategic areas responsive enough to the New Urban Agenda?
7. How normative and/or operational should UN-Habitat's mandate be?
8. What is working well and what needs to be improved?
9. How should UN-Habitat governance and management be structured (to increase its effectiveness, accountability, transparent decision-making)?
10. How does UN-Habitat work with other actors/stakeholders? (national, subnational and local governments; UN agencies; and non-government organisations)
11. What is UN-Habitat's role within the UN system, and what should it be?
12. Are the resources and financial capability of UN-Habitat sufficient enough to address the New Urban Agenda? What could be the way forward?

**NB:** A total of **50** responses generated of which **42** were complete responses, **6** left blank and **1** filled in half way.

## Annex V

### Summary of responses from Member States, United Nations agencies and stakeholders

#### General assessment of UN-Habitat

For most **Member States** consulted, the general appraisal is mostly negative and indications that there is a need for reform were abundant. Problems highlighted had to do with the relationship of UN-Habitat with Member States and UN entities, with management and leadership, capacity to implement the NUA and the insufficiency of UN-Habitat's resources. On the positive side, Member States indicated the important and valuable work and the quality and importance of the dialogue among diverse stakeholders that UN-Habitat stimulated and the positive indications provided by the ongoing reform. The **responses received online** indicated very clearly the perception that UN-Habitat's status is not good. Inputs received from **other stakeholders** indicate some positive aspects: being an important expert body with valuable normative work and good networks with city administrations. However, UN-Habitat is generally considered weak, under-resourced, peripheral, poorly led, with a dispersed focus. Some consider that little progress has been made to improve over the years. In relation to the implementation of the SDGs and the NUA, the perceptions are that its role is still undefined, that it is underprepared and underresourced, not fit-for-purpose. Relationships with Member States, other UN agencies and global urban networks are perceived to have deteriorated, UN-Habitat is seen as poorly connected with other agencies, with a lot of overlap and an ambiguous/awkward fit with the UN's wider institutional architecture.

#### Importance of the New Urban Agenda

Generally, the New Urban Agenda is considered very important and in some cases more important than ever. It will contribute to facilitate connectivity between big cities and surrounding areas, including rural areas and in some contexts, for instance for the African countries, the process of urbanisation, and the potential embedded within it, presents an invaluable opportunity to realise the economic, social and spatial structural transformations needed. While the New Urban Agenda is an international agreement, it is intended mainly to guide national and sub-national activities. In some countries, the development of a national programme for sustainable urban development has been inspired by the New Urban Agenda. There should be further incentive by both UN-Habitat and the local governments to define action plans for the implementation of the New Urban Agenda.

#### What is working well and not working well for UN-Habitat

For Member States, the quality and competency of UN-Habitat and its staff are valuable and its role in the recognition of the urban challenges and the technical and normative tools developed make it an important organisation for Member States. However, management problems, problems of coordination within the UN, excessive operational work, the quality of relations with Member States, the insufficient relation with national governments, funding problems and its location in Nairobi constitute the main difficulties and bottlenecks currently. The responses received online highlight that on the positive side UN-Habitat has competence in its work and has established varied and ample partnerships. What needs to be improved is communication, it needs increased resources to perform, activities should be narrowed and focus improved. In addition, respondents consider that UN-Habitat needs to have a clearer role, fine-tune partnerships, more efficiency, and work to be responsive to the NUA and support other entities in this sense.

### **UN-Habitat mandate**

The majority of **Member States** consider that UN-Habitat's mandate is sufficient to address the NUA and that it is relevant. Opinions are divided, however, with regard to the responsiveness of UN-Habitat's strategic areas to the NUA. The majority of the **responses received online** indicate that the mandate is sufficient to address the NUA and that it is still relevant. Opinions are also divided regarding UN-Habitat's strategic areas and the NUA. **Other stakeholders** consider that the unique expertise and knowledge of UN-Habitat in sustainable urbanisation must be underlined, fortified and adapted and that it does not cover all areas of the NUA. The traditional housing and land mandate of UN-Habitat could and should be refreshed. The mandate is considered still relevant but needs to be broadened.

### **The core work of UN-Habitat**

Member States expressed that as a programme, UN-Habitat's mandate was expanded to cover operational activities and now needs to strengthen its normative capacity. It needs to work on planning, policy and project management to assist countries in defining an action plan to support the NUA. UN-Habitat's core work is to provide and disseminate policy recommendations on national land and urban policies and globally share lessons learned from project implementation. The organisation needs to continue to be the knowledge repository, a trusted reference on urban development and human settlements and 'go-to' place for information in its field. It also should guide urbanisation, assist and design innovative approaches, to disseminate best practices, provide technical assistance and empower countries to translate policies into practise.

### **UN-Habitat normative and operational work**

Most Member States consider UN-Habitat should have a mandate that is both normative and operational but a large number of the respondents thinks that it should be more normative, in particular European countries. The responses received online also point to a mandate that should be both normative and operational. For other stakeholders consulted, UN-Habitat also needs to aim for a more balanced and recalibrated combination of normative and operational, with stronger links between normative and operational activities. Project implementation should be targeted and feed into the normative work.

### **Key elements of normative work that need to be expanded to support the New Urban Agenda**

For Member States, the key elements of normative work are capacity building, knowledge incubation, generation and development, developing implementation frameworks, devising implementation and evaluation tools, promoting and championing best practices, producing data and trend analysis, research, publications, producing country, regional and global reports, guidelines, toolkits, and documenting project lessons and findings, providing policy guidance, advocacy, standards, norms and codes of best practice. UN-Habitat needs to be transparent and to involve technical experts from governments to ensure sufficient country ownership.

### **UN-Habitat Governance structure and management**

To Member States, the governance models suggested include the Hybrid Governance Model, and the smaller and operational Executive Board type as employed by UNDP, UNFPA, UN-Women and UNICEF, converting UN-Habitat into a specialised UN-agency. As for participation, opinions are oriented towards

enhancing participation of stakeholders in the work of the governing body, having a Governing Council with all Member States of the UN, and the Working Group on Programme and Budget that could be elevated to an additional inter-sessional body. In general, visibility at UN-Headquarters in New York should be improved and at the same time there is a need to consolidate headquarter functions in Nairobi, all this done through a clear definition of Headquarter's functions. Converting the regular budget allocation for UN-Habitat into a grant should be explored. The **responses received online** indicate that UN-Habitat needs to have more visibility, accountability, political support, and financial autonomy. For the respondents, it needs to define clear core functions, a strategy (and an inter-agency strategy), review partnerships to include more varied partners in its work. For **other stakeholders consulted**, there is a clear need to change the governance structures. Most indications are that an Executive/Management Board should be established, removed from the UN Secretariat and established as an autonomous body. The majority also sees this as the way forward with a multi-level governance structure (or tripartite), with a broader inclusion of key stakeholders, sub-national governments, regional UN bodies, with a possible constitution of other mechanisms such as an external advisory group or a coordination mechanism of different agencies, or even a coordinating structure to be established that is not located in UN-Habitat. The NY office of UN-Habitat should also be significantly strengthened.

### **Universal membership**

Opinions are divided among **Member States** regarding universal membership. While the African countries indicate the need to call for universal membership, developed world countries indicate either no universal membership or another modality that does not necessarily require funding from UN member states. Only a very small number of the **responses received online** indicated the need for universal membership. Among the **other stakeholders** consulted, there are references to the need for a more strategic universal membership but most of the indications were towards multiple sources of income through varied partnerships.

### **UN-Habitat's work with other actors (Partnership)**

Opinions of **Member States** are also divided about the relations of UN-Habitat with other actors, namely with national governments. In general, relations with sub-national and local governments are considered good, while with UN agencies and NGOs they may not be good in the opinion of some Member States. **Responses received online** are divided on this front. **Other stakeholders** indicated that UN-Habitat has excellent cooperation, very good relationships and connections at the local level with government counterparts, networks to raise awareness among mayors and local government officials about the urban issues and has been working imaginatively with partners. However, it needs to improve and coordinate efforts of other UN agencies, work more with Member States, cooperate with existing intergovernmental bodies and establish strategic cooperation with UN regional commissions. More specifically, it needs to strengthen the role of the World Urban Forum, making it an appropriate stakeholder platform.

### **Forums and engagement within and outside the UN system for the delivery of the NUA**

Most Member States from inputs received think UN-Habitat should make efforts to bring in new donors by actively informing them of the importance of its normative programmes. The organisation must retain its role as a focal point in the New Urban Agenda and should engage municipalities better and host ministries in national



frameworks. UNDAF is one such platform. Country level interventions should be coordinated by UN-Habitat.

### **UN-Habitat's role in the United Nations**

For **Member States**, UN-Habitat has a specific role in the area of urbanisation and in the achievement of SDGs and the NUA. However, this should be stronger, more involved with other commissions, regional and national agendas. Its role should be focused on guidance, support and knowledge and information within the UN system for the implementation of the NUA, establishing stronger partnerships and assuring coordination. The **responses received online** indicate that UN-Habitat's role should be more normative, its urban advocate role should be enhanced and it should be the convener of UN urban policy, a leader with a key role in urban issues. **Other stakeholders** referred to the leading role of UN-Habitat in the coordination of partners on urban issues, its role as the placeholder UN agency for urban issues, and in advocacy, policy and knowledge for the delivery of the NUA. In general, they consider that UN-Habitat should be a convener, assuring coordination and cooperation with other UN agencies but not necessarily be the overarching voice for urban, as it is the role of the UN system to implement the NUA.

### **Is UN-Habitat the only entity that can implement the New Urban Agenda?**

The perception of some Member States is that UN-Habitat is not the only UN agency to implement the NUA. For some, it has the mandate and expertise to implement a great majority of areas in the New Urban Agenda and so should play and continue to play the role of focal point for issues related to sustainable cities and human settlements. Some think the organisation is equipped to provide strong leadership and should provide support for and coordinate of the implementation of NUA. However, tertiary institutions and research centres, local organisations and governments should be encouraged to participate in the implementation process.

### **UN-Habitat resources and financing in relation to NUA**

**Member States** consider that for the implementation of the NUA, UN-Habitat will need more resources, that the current finances are insufficient. The African Member States generally agree on increased Regular Budget contributions. Other indications are for increased innovative programmes, strategies, and partnerships to diversify the sources of funding. However, there has to be a change prior to devising a strategy to increase funding: resolving structural and trust problems, assessing the funding needs for the NUA. The majority of the **responses received online** also indicate that resources and financial capacity are not enough. The way forward could be planning for long-term budgets, increase member-state contributions and a commitment of the countries that signed the NUA. Diversification and leveraging of resources would imply alliances with other agencies and UNDAF budget, and include the private sector and non-government, the BRIC countries, cities and municipalities. **To other stakeholders**, UN-Habitat does not have sufficient resources and will need to leverage the ones already available — including its staff — by establishing synergies with other UN organisations, working together with them, namely with shared staff, time and financial resources. On the other hand, it should enlarge its core budget and normative work. Most of the indications were, however, that it should expand the possibilities by, on one hand, calling for all Member States' full contributions, combined with voluntary contributions and, on the other, engaging private sector partners and possibilities like multi-lateral platforms (e.g. Cities Alliance, Global Fund for Basic Services, Global Observatory on Local Finance, Climate Financing), Development Banks.

**Funding mechanisms to enhance the normative work of UN-Habitat**

For some Member States, UN-Habitat should manage and operate within the scope of its present resources and financial capacity but also aim at increasing core funding and country earmarked funding. It needs increased and predictable core funding from the UN regular budget but should also make efforts to bring in new donors by actively informing them of the importance and value of its normative programmes. Core resources from the UN need to be combined with technical cooperation funds. The organisation should also be funded from the non-earmarked general-purpose contributions, which should increase with more trust, and funding could also increase through cross agency collaboration.

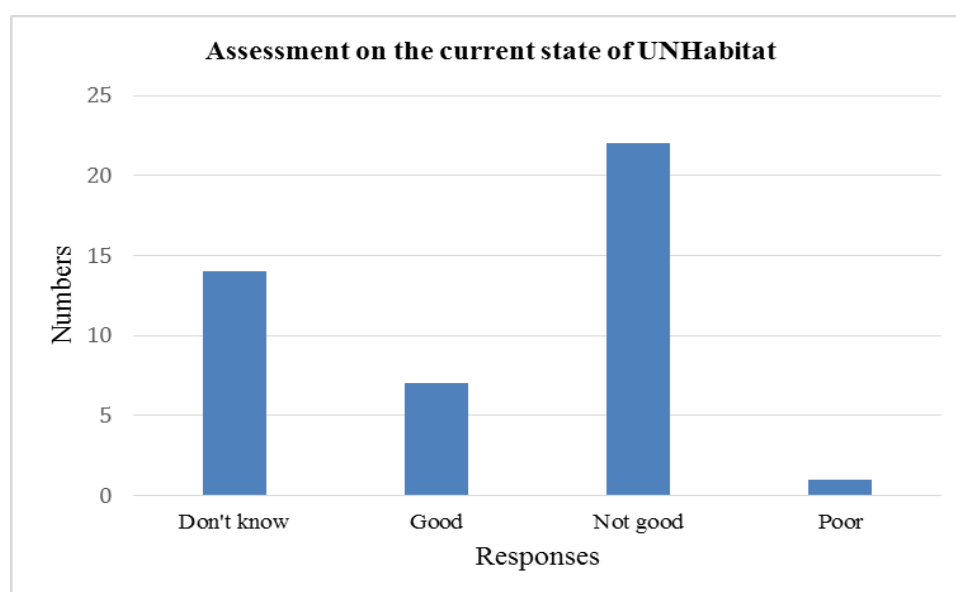
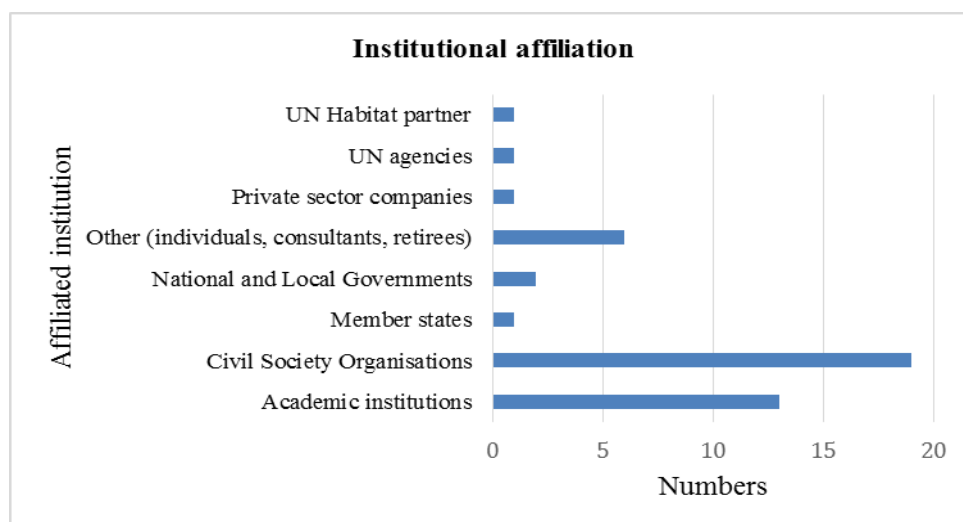
**UN-Habitat's capacity and funding to support urban ministries**

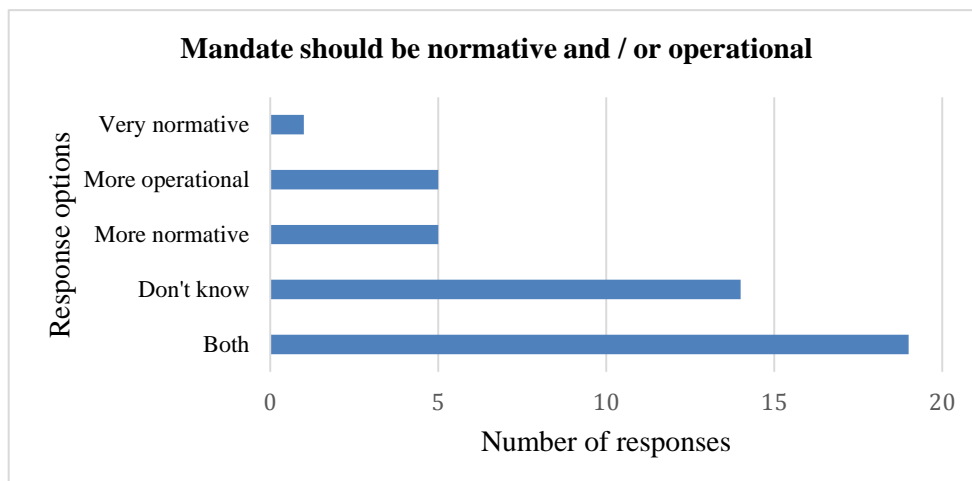
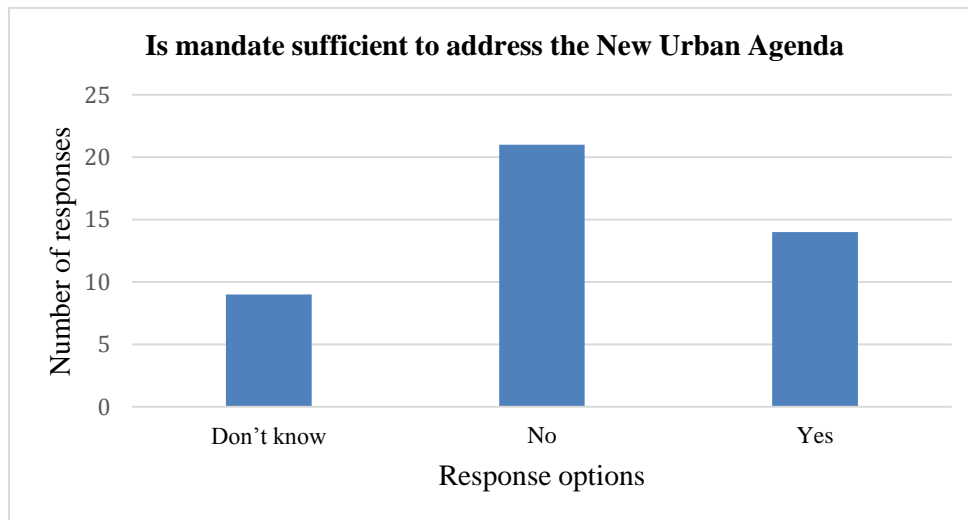
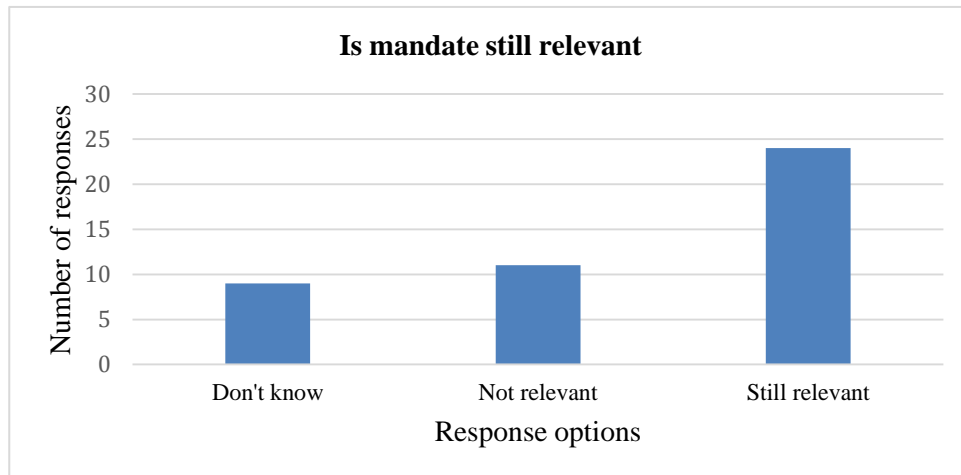
UN-Habitat is facing several challenges and does not have the capacity to address them. However, it still possesses the capacity to support the relevant governmental bodies of developing countries in charge of urbanisation. It is difficult to see other agencies fulfilling UN-Habitat's role. Should the funding return to normal, it will have the expected capacity. Habitat Programme Managers (HPM) at country level should be revitalised and at the same time, there should be a focus on emerging countries and under-developed regions. Other agencies do not have the capacity to support urban ministries.

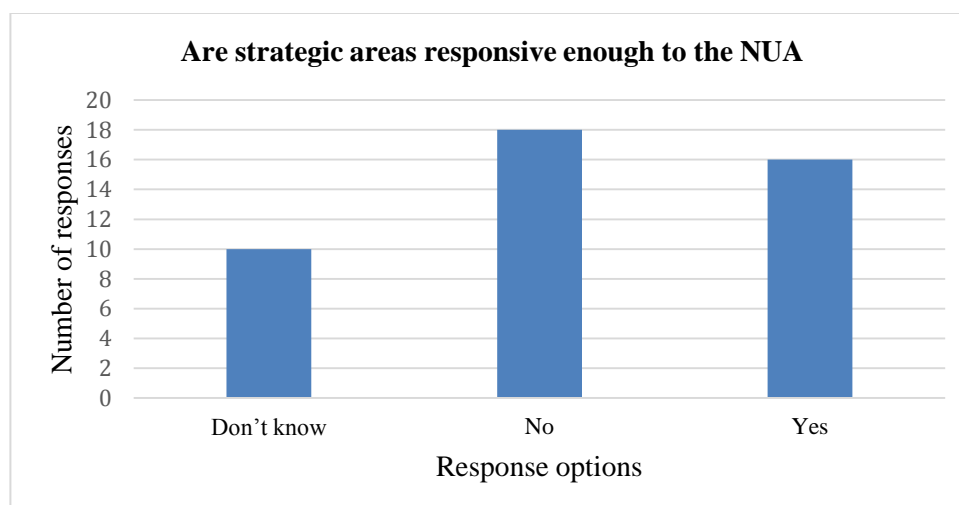
## Annex VI

### Result of online questions and analysis

Number of online responses considered: 44 (42 complete and 2 incomplete)







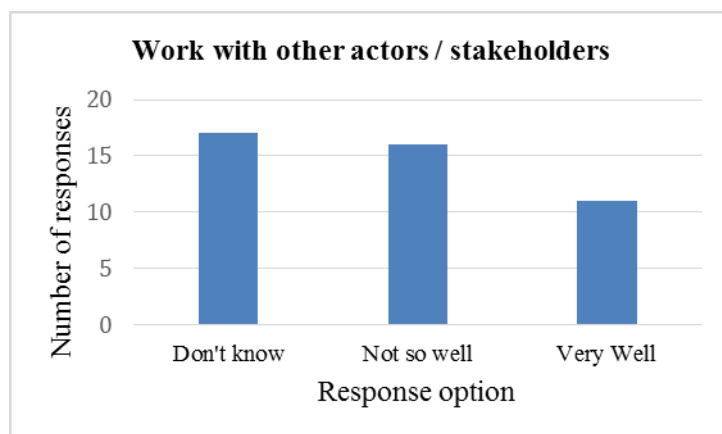
### **What is working well and what needs to be improved?**

What is working well is that UN-Habitat has competence in its work, has established varied and ample partnerships, participates in numerous relevant forums and works with local and national governments. It addresses the global south. Communication and networking are working well.

What needs to be improved is communication; increased resources to perform; activities are too expanded, there is a need to focus; need to have a clearer role; need to fine-tune partnerships; more efficiency; needs to develop areas needed for the NUA; needs engagement and advance knowledge passed; monitoring of NUA; link up with population health and health equity; more national urban policies and governance frameworks that make cities respond to NUA.

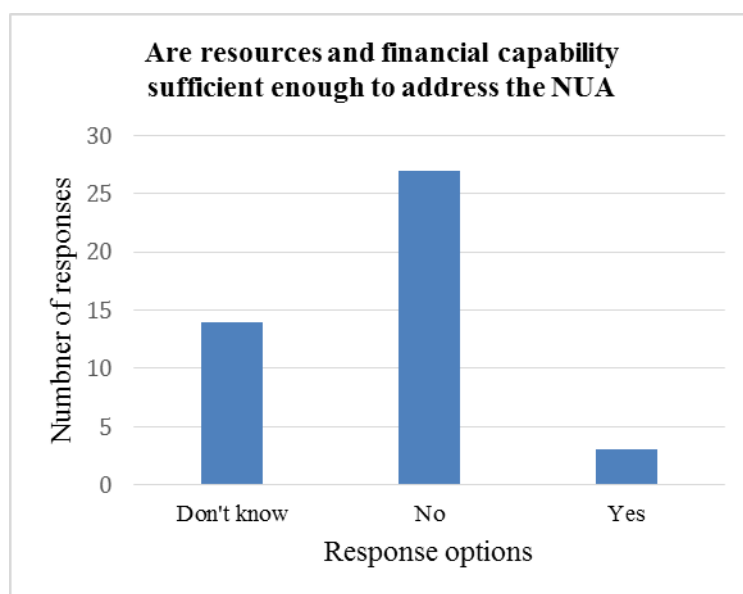
### **How should UN-Habitat governance and management be structured (to increase its effectiveness, accountability, transparent decision-making)? Should there be Universal membership?**

The consensus is it needs more visibility; more accountability; political support; and, financial autonomy. It needs to define clear core functions; to define a strategy (and an inter-agency strategy); to review partnerships; to include representatives of organised groups, such as churches, mosques leaders, social movements; more participation of SCO in UN-Habitat management; to establish a Centre for Cities to do research and test aspects of NUA. 2% indicated Yes to universal membership.



### **What is UN-Habitat's role within the UN system and what should it be?**

UN-Habitat is a specialised organisation with high expertise; it is the advocate of urban development; it is small for this role. Its role should be more normative; its urban advocate role should be enhanced; it should be the convener of UN urban policy; should be a leader in urban issues; should have a key role on urban issues; should collaborate with UNEA; should have a more important role in the UN system; should support government services and cities.



### **Way forward**

There is a need for long-term budgets, increased member-state contributions, leveraged resources, alliances with other agencies and UNDAF budget; partnerships including private and non-government; from BRIC countries; need for financial commitments between the countries that signed the NUA; more 'buy-in' from cities and municipalities; demonstrated results to stimulate more resources.



## Annex VII

### Urban work in the United Nations

#### Urban data

- UNFPA (urban demographics, urban youth work)
- UNICEF (MICS)
- WHO (world database on cities air pollution)

#### Projects with UN-Habitat

- UNFPA (sexual and reproductive health in urban slums; young people capacities and urbanisation; urban gender equality)
- UNICEF (many urban work programmes, especially in WASH; and support for the Child Friendly Cities Initiative)
- WB (Global Platform for Sustainable Cities, City Creditworthiness Initiative)
- ICAO (airports and urban development)
- UN-Women (Safe Cities and Safe Public Spaces)
- UNOPS Cities Alliance, Cities without slums — Secretariat (UN Environment, UN-Habitat, UNCDF, UNDP, UNISDR, UNHCR)

#### Work about urban

- United Nations Institute for Training and Research (UNITAR) (Habitat III Discussions on Urban Legislation and Municipal Finance)
- UNU (several courses and training)
- UNICEF (work towards an urban strategy 2017)
- UNDP (new Sustainable Urbanisation Strategy, Articulation of Territorial Networks)
- UNITAR, UN-Women (World Alliance of Cities Against Poverty)
- UNAIDS (Alliance of Mayors and Municipal Leaders on HIV-Aids)
- UNDESA (publications on inclusive cities, urban youth, local authority engagement)
- UNESCO (sociocultural urban frameworks, urban culture and heritage, Creative Cities Network, Growing Up in Cities, Global Network of Learning Cities)
- WHO (Healthy Cities Programme, Global Network for Age-Friendly Cities and Communities)
- UNFCCC (light touch interaction with cities/subnational coalitions of actors)
- UN Environment (Partnership for Clean Fuels and Vehicles (PCFV), Climate and Clean Air Coalition, Initiative on Road Design and Finance for Safety, Sustainability, and Accessibility, Sustainable Buildings and Climate Initiative (SBCI), Sustainable Social Housing Initiative (SUSHI), Sustainable Buildings Policies in Developing Countries (SPoD), UN Environment's Division of Early Warning and Assessment (DEWA), UN Environment International Environmental Technology Centre (IETC) — solid waste management systems, Awareness and Preparedness for Emergencies on a Local Level)

Programme (APELL), CBD: urban ecosystem management, Cities and Biodiversity Outlook project (CBO)

- FAO (D groups Global Network: “Food for Cities, Programme for Urban and Peri-urban Horticulture, Urban Agriculture Programme, Urban and peri-urban forestry Programme, City region food systems (CRFS) network)

**UN-Habitat projects and programmes:**

- Urban Youth Fund
- Urban low emission development strategies (Urban-LEDS)
- Urban Planning and Design Lab, Safer Cities Programme (UNCJIN, UNODC, UNICRI, UNODCCP)
- Global Network on Safer Cities (GNSC)
- Participatory Slum Upgrading Programme (PSUP)
- Greener Cities Partnership (UN Environment)
- City Resilience Profiling Programme (CRPP)
- Cities and Climate Change Initiative (UN Environment, World Bank, Cities Alliance)
- Africa Urban Agenda Programme
- Global Urban Observatory (GUO)
- Global Network for Sustainable Housing (GNSH) (ILO, UNECE)
- Global Land Tool Network (GLTN)
- Habitat UNI
- Cities and Climate Change Academy
- Urban Legal Network (ULN)
- Global Network of Urban Planning and Design Labs
- World Urban Campaign

**Urban efforts without specific projects:**

- IOM (management of migration and refugees in urban settings)
- OHCHR (promotion of inclusive cities and protection of human rights in informal settlements)
- OSRSGVAC (strengthening the role of mayors for child protection)
- UNHCR (management of refugee camps in urban areas)
- UNICRI (safer cities and urban resilience)
- UNISDR (urban ecology, urban resilience, Making Cities Resilient campaign)
- UNODA (safer cities and arms control)
- UNODC (safer cities and drugs control)
- ILO (urban economies, urban youth and housing policies)
- ITU (smart cities and engagement with tech sector, ITU-T, Smart Sustainable Cities Programme, ITU-T Study Group 20 (SG20) — Internet of Things and

Smart Cities, United for Smart Sustainable Cities (U4SSC), ITU-T, Environment, Climate Change and Circular Economy)

- World Tourism Organisation (UN WTO) (sustainable tourism knowledge management)
- IFAD (City Region Food System (CRFS) network)
- WFP (urban food security knowledge dissemination and urban safety nets)

**Urban financing:**

- UNCDF (municipal finance knowledge)
- UNIDO (industrial revitalisation, Inclusive and Sustainable Industrial Development for urban sustainability)
- WB (municipal finance, Urban Development Programme)

## Annex VIII

### Partnerships of United Nations entities

<i>UN entity</i>	<i>Partnerships</i>
Funds and programmes	Bilateral Participation in specialised networks Inter-agency mechanisms Specific mechanisms
UNDP (incl. UNCDF, UNV)	Governments United Nations System International financial institutions Private sector Foundations Civil society organisations
UN-Women	Government contributors National mechanisms Civil society Businesses and foundations National Committees Goodwill Ambassadors Media collaboration
UNFPA	Engaged in collaborations with stakeholders including the business sector, foundations, parliamentarians, civil society, academia and scientific institutions, as well as individuals and multi-stakeholder initiatives.
UNICEF	Public partnerships, especially with local governments Corporate partnerships Civil society partnerships European Union A Promise Renewed Global Education First Initiative UNGEI
WFP	Collaborative work with thousands of partners, including governments, private sector, UN agencies, international finance groups, academia, NGOs and other civil society groups.
UNHCR	UNHCR collaborates with governments, intergovernmental, non-governmental organisations, UN agencies, community-based organisations, universities, the judiciary and the private sector.
UNAIDS	Partnerships with the private sector: programmatic partnerships, advocacy, fundraising support, or contributions-in-kind.
UNCTAD (incl. ITC)	UN System and other international organisations, governments, businesses, civil society, youth and academia.

<i>UN entity</i>	<i>Partnerships</i>
	<p>Geneva-based Trade Institutions: WTO and ITC</p> <p>A total of 111 intergovernmental bodies and 222 civil society organisations.</p>
UN-Environment	<p>Specific stakeholders such as foundations, non-state actors, forums as well as major private companies in global intergovernmental meetings such as the UN Environment Assembly. Coordination in UN Environment for participation of existing private sector partners in the Assembly. Promotes the private sector's participation in the implementation of UN Environment Assembly resolutions and their links to the Sustainable Development Goals.</p>
UN-Habitat	<p>Habitat Agenda Partners (HAP) includes a range of organisations outside central government:</p> <p>Local authorities</p> <p>NGOs and CBOs</p> <p>Trade unions</p> <p>Professionals</p> <p>Academics and researchers</p> <p>Human solidarity groups</p> <p>Indigenous people</p> <p>Parliamentarians</p> <p>Private sector</p> <p>Foundations</p> <p>Financial institutions</p> <p>Youth</p> <p>Women</p>
UNODC	<p>National, regional and international organisations</p> <p>UN System</p> <p>NGOs/civil society</p> <p>Private sector</p> <p>European Union</p>
UNRWA	<p>UN agencies share skills and expertise; partners with businesses and foundations, small community-based organisations, international NGOs, private individuals.</p>
Specialised agencies	<p>Bilateral</p> <p>Participation in specialised networks</p> <p>Inter-agency mechanisms</p> <p>Specific mechanisms</p>
FAO	<p>Academia and research institutions</p> <p>Civil society</p> <p>Cooperatives</p> <p>Private sector</p> <p>Resource partners</p> <p>South-South cooperation</p> <p>Parliamentary alliances</p>

<i>UN entity</i>	<i>Partnerships</i>
IAEA	Member States, United Nations agencies, research organisations and civil society. Collaborating centres United Nations system European Union Other international organisations Regional/cooperative agreements
UNESCO	Non-governmental organisations, intergovernmental organisations, private sector, media, international networks Partnering with UNESCO, Goodwill Ambassadors.
ICAO	All United Nations agencies and foundations; corporations, foundations, and individuals; civil aviation authorities, the private sector and civil society.
ILO	Tripartism and the design and implementation of development cooperation programmes and projects with the active participation of governments, employers and workers. Donor community, the multilateral system, social partners, civil society, the private sector, South-South and triangular cooperation programmes, and other development actors Public-private partnerships
IMO	Global Partnership on Marine Litter (GPML) UN Environment, Governments, Businesses, Academia, Local Authorities, Nongovernmental Organisations and Intergovernmental Organisations. United Nations Environment Programme (UN Environment, International Maritime Organisation (IMO), Food and Agriculture Organisation of the UN (FAO) IHO Hydrography Capacity Building Programme for Coastal States International Hydrographic Organisation (IGO); 87 IHO Member States (Governments); International Maritime Organisation (UN); World Meteorological Organisation (UN); International Association of Marine Aids to Navigation and Lighthouse Authorities (NGO)
ITU	Global Partnership on Waste Management (GPWM) UN Environment International Solid Waste Association (ISWA) International Telecommunication Union (ITU) The Basel Convention Regional Centre for Asia and the Pacific (BCRC China) ICTs for Disaster Risk Reduction and Climate Change Adaptation for SIDS ITU with possible partners to be confirmed including WMO, UNISDR, UN Environment, UNDP and existing partnerships including The Nairobi Work Programme; in which ITU is a member of, LoCAL funded by UNCDF, a partner of ITU; Caribbean Risk Management (CRM) among others. ITUT/UNESCO Broadband Commission for Sustainable Development ITU, UNESCO



<i>UN entity</i>	<i>Partnerships</i>
UNIDO	<p>Multi-stakeholder dialogue, private sector is a strategic partner.</p> <p>Cooperation with BRICS</p> <p>Partnerships with international development organisations</p> <p>Partnerships with the private sector</p> <p>South-South cooperation</p> <p>Networks, centres, forums and platforms</p> <p>UNIDO and the Global Environment Facility (GEF)</p>
UPU	<p>UN Organisations: UNDP, UN Environment, ITU, ICAO, ILO, WTO.</p> <p>Non-UN Organisations: International Air Transport Association (IATA), the International Organisation for Standardisation (ISO), the International Organisation for Migration and the World Customs Organisation (WCO).</p>
WIPO	<p>Publisher partners</p> <p>American Association for the Advancement of Science</p> <p>American Institute of Physics</p> <p>Cambridge University Press</p> <p>Canadian Science Publishing</p> <p>Elsevier</p> <p>Institute of Physics</p> <p>John Wiley &amp; Sons</p> <p>Nature Publishing Group</p> <p>Oxford University Press</p> <p>National Academy of Sciences</p> <p>National Institute of Science Communication and Information Resources (NISCAIR)</p> <p>Royal Society of Chemistry</p> <p>Sage Publications</p> <p>Scientific and Academic Publishing</p> <p>Springer Science + Business Media</p> <p>Taylor &amp; Francis</p> <p>The Company of Biologists</p> <p>Programme partners</p> <p>Food &amp; Agriculture Organisation</p> <p>International Association of Scientific, Technical &amp; Medical Publishers</p> <p>United Nations Environment Programme</p> <p>World Health Organisation</p>
WHO	<p>WHO departments across the organisation — implementation of the workplan for climate change and health</p> <p>United Nations organisations</p> <p>WHO Collaborating Centres for Climate Change and Health</p> <p>Donors</p> <p>Government agencies</p> <p>NGOs</p>

*UN entity**Partnerships*

## Universities and academic centres

## WMO

WMO works in partnership with international agencies, other organisations, academia, the media and the private sector to improve the range and quality of critical environmental information and services. Agreements with the United Nations and the International Atomic Energy Agency; working arrangements with specialised agencies of the United Nations; agreements with intergovernmental organisations; working arrangements with intergovernmental organisations and non-governmental international organisations; consultative status for non-governmental international organisations; Memorandums of Understanding (MoU).

## UNWTO

UNWTO's membership includes 157 countries, 6 Associate Members and 500 Affiliate Members representing the private sector, educational institutions, tourism associations and local tourism authorities.

## Annex IX

### Recommendations from previous assessments of UN-Habitat

*MOPAN (2017). MOPAN 2015-16 Assessments; United Nations Human Settlement Programme - Institutional Assessment Report.*

#### *Methodology & what was being assessed*

Assessing UN-Habitat's organisational systems, practices and behaviours, and results in the period from 2014 to mid-2016 applying the MOPAN 3.0 methodology.

#### *Findings*

UN-Habitat largely meets the requirements of an effective multilateral organisation, is fit for purpose, but performance can be strengthened and improved in some areas.

The main conclusions related to the HLP assessment are:

- UN-Habitat has made considerable investments to reform the organisation: the new decentralised matrix management
- Approach is working effectively to achieve integrated results across programmes and normative work
- Its technical work adds value and its participatory project design ensures relevance; its partners value its support and have high levels of confidence in it
- Its powerful new partnerships with city, regional and national governments, as well as traditional and new development partners, have the potential to be transformative
- Has embraced results-based management at all levels, improving accountability for results
- Positive results achieved across all areas of operation.

#### *Recommendations*

- Stabilise core funding, and increase the proportion and volume of flexible core funding
- A new partnership strategy, linked to the inter-agency framework and the current resource mobilisation strategy
- Expedite institutional reforms, specifically the roll out of the Umoja management system
- Deepen mainstreaming of cross-cutting issues: strengthen processes for embedding climate change and human rights approaches and knowledge into programme and project design, implementation and oversight
- Engage in more comprehensive consultation with beneficiaries
- Strengthen reporting at the outcome level; apply a more systematic approach to establishing targets and data collection
- Develop comprehensive results analysis tools, more systematic approaches to knowledge management, and better processes to track partnerships and accountability across the organisation

- Incorporate learning from evaluations through a stronger feedback mechanism to improve organisational performance
- Focus more on sustainability in interventions and on identifying and managing risks throughout the programme delivery process.

***OIOS — Office for Internal Oversight Services (2015). Evaluation of the United Nations Human Settlement Programme, E/AC.51/2015/2, United Nations Economic and Social Council.***

**[http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=E/AC.51/2015/2](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/AC.51/2015/2).**

*Methodology & what was being assessed*

Assessment of the relevance, effectiveness and efficiency of the United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat), and the extent to which UN-Habitat has in place the elements to plan for, manage towards and demonstrate results as it embarks on its strategic plan for the period 2014-2019.

*Findings*

- UN-Habitat positioned itself as the lead United Nations agency responsible for an area of growing global priority: sustainable urbanisation.
- This priority has not yet cascaded throughout the agency, however. In some countries, its work lacks a sustainable urbanisation focus altogether.
- UN-Habitat has been effective in delivering its targeted outputs, although credible evidence of accomplishment is more readily available for its global initiatives than for its country operations.
- UN-Habitat does not yet have adequate systems in place to credibly demonstrate whether its targeted results will have been achieved in 2014-2019, even for its largest, highest-priority, and highest-risk areas of work.
- Despite well-documented external constraints, UN-Habitat made measurable improvements in its approach to defining and managing towards its targeted results during the period evaluated. These include greater structural alignment to its corporate results targets, mechanisms for improving the quality of its project proposals, the roll-out of an integrated online project management tool, key policies to help steer itself towards the results targeted in 2014-2019 and improved gender mainstreaming.
- Absence of several key elements could thwart the future success of UN-Habitat. These include the lack of a risk management mechanism and accountability framework, weaknesses in information and knowledge management and a lack of clear final strategies in a number of key areas, such as resource mobilisation and partnerships.

*Recommendations*

- Needs to further strengthen the management, particularly in project approval, monitoring, reporting and accountability.

The Office has made 11 recommendations in these areas, namely on procedures and mechanisms, and UN-Habitat has accepted these recommendations and initiated action to implement them:

- Develop a risk management policy and plan of action
- Finalise an accountability framework

- Require the completion of regional strategic plans in all four regional offices and Habitat Country Programme Documents in priority country programmes
- Revise the quality assurance responsibilities entrusted to the Project Advisory Group
- Ensure that the agency's highest-risk initiatives are identified for evaluation, and locate sufficient funds for these evaluations
- Establish a system to organise, store and share information and knowledge
- Conclude the resource mobilisation strategy action plan and the partnership strategy.

***UN-Habitat (2017) Governing Council of the United Nations Human Settlements Programme — Activities of the United Nations Human Settlements Programme, Addendum: Working group on programme and budget: Report of the Executive Director***

*Methodology & what was being assessed*

The Working Group on Programme of Work and Budget (2017), established by the Committee of Permanent Representatives (CPR) has formulated since its constitution in 2015 several actionable sets of recommendations to the Executive Director.

*Findings*

Recommendations have been focused on:

- The need to strengthen communications and external relations
- Improve the gender balance
- Revising its business model
- Written updates on all the subprograms of UN-Habitat

*Recommendations*

The mandate of this Working Group has been extended due to the need to continue strengthening the oversight role of the Governing Council and the Committee over UN-Habitat work and assure implementation of the recommendations made so far.

***DFID (2011) Multilateral Aid Review: Assessment of United Nations Human Settlements Programme, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/67594/UN-human-settlements-prog.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67594/UN-human-settlements-prog.pdf).***

*Methodology & what was being assessed*

The evaluation assessed its objective of leading to a real improvement in performance on the ground, to stimulate agencies to improve their value for money, transparency and put in place robust management systems. They have conducted a detailed assessment of how the multilateral system performs by examining every agency which receives more than £1 million of annual core funding from DFID, asked how their work aligns with UK development and humanitarian objectives, and assessed the quality of their organisational performance. They conducted detailed agency assessments, collecting evidence and scoring each multilateral partner on two indices.

*Findings*

Among the many findings and results of the assessment, the most relevant to the HLP are:

- Many of the issues it works on are covered by other agencies (e.g. UNDP, UNICEF)
- While addressing important issues it is relatively small scale and overlaps with other MOs
- UN-HABITAT operational role has a strong focus on the environment and tackling climate change. But no evidence could be found on its safeguards policy or that it is making a significant impact on the ground
- It spends significant resources in middle income countries (including upper middle income countries)
- Reports have highlighted the challenges UN-HABITAT has in scaling-up pilot projects
- UN-HABITAT's strategic plan is relatively weak. It remains resistant to embedding results-based management and evaluation
- Institutional performance has been a major concern of donors and is judged to be weak overall
- No evidence was found that savings are recycled into better performing parts of the organisation, that UN-HABITAT is able to make predictable long term financial commitments or that it releases aid flows according to schedule
- UN-HABITAT's financial oversight system is adequate but other aspects of financial management are weaker
- No evidence was found that UN-HABITAT is controlling administrative costs or focusing on its comparative advantage. On the contrary, some new priorities have been adopted
- No evidence was found that senior management has established objectives for cost effectiveness or VFM
- UN-HABITAT has developed good partnerships and networks
- UN-HABITAT does not operate under a presumption of disclosure
- It provides some information on projects to the governing body but does not publish full details on project performance
- UN-HABITAT is weak on transparency but stronger on accountability to partner governments
- Large parts of the senior management team have been resistant to change in the past. It will require ambitious reform for UN-HABITAT to become a highly performing organisation making a critical contribution to the MDGs
- While some reform efforts are underway the organisation's track record on improvement is not strong.

*Recommendations*

In March 2011 the Department for International Development's (DFID), the UK governments ceased all funding for UN-Habitat.

***UN-Habitat (2015). Review of the Governance Structure of United Nations Human Settlement Programme, HSP/GC/25/2/Add.1-Report of the Executive Director. United Nations Human Settlement Programme,***

*Methodology & what was being assessed*

The Executive Director of UN-Habitat submitted a report on the review of the governance structure to the Governing Council at its twenty-fourth session in 2015. Under the auspices of the President of the Governing Council and facilitated by the Chair of the Open-ended Consultative Group in consultation with the secretariat, members of the Council were subsequently engaged in informal discussions, through a contact group, on options for the strengthening of UN-Habitat and the reform of the governance structure.

*Findings*

Despite the discussions on options for the strengthening of UN-Habitat and the reform of the governance structure, opposing views held by members of the Governing Council on the matter led to no consensus and, as a result, the governance structure has remained unchanged. Some donors signalled that they would link their level of engagement with UN-Habitat with the governance issue, and cuts in financial contribution to UN-Habitat by some donors is linked to the issue.

*Recommendations*

The Chair of the Committee of Permanent Representatives, in consultation with the Executive Director, resumed informal discussions on governance reform in 2014.

***UN Habitat (2017) Mid Term Evaluation of the Implementation of UN-Habitat's Strategic Plan, 2014-2019, <https://unhabitat.org/wp-content/uploads/2017/05/2017-05-01-Final-Report-UN-Habitat-Strategic-Plan-Mid-Term-Evaluation.pdf>***

*Methodology & what was being assessed*

This evaluation assessed progress achieved in implementing the Strategic Plan, determine whether UN-Habitat is achieving transformational results, and make recommendations about improvements that will strengthen performance. The evaluation included a broad document review, interviews with staff and stakeholders, and two surveys — one among CPR members, another among Implementing Partners.

*Findings*

- Generally, points to positive progress in the achievement of results
- A continued relevance, effectiveness and impact of the strategic plan
- And good evidence of transformational changes resulting from UN-Habitat's work, namely with national and local stakeholders
- Concerns with information and results reporting — with implications for affirmation of its leading role
- Concerns with progress towards Delivering as One;
- Slow and unwieldy governance structure;
- Internal inefficiencies.



*Recommendations*

- Gear up to take a strategic, leading role in the NUA and SDG 11
- Enable programmatic integration towards transformative results
- Advocate for ‘fit-for-purpose’ UN structure and systems
- Improve internal effectiveness and efficiency

***European Commission Directorate General Humanitarian Aid and Civil Protection (ECHO) Pillar Assessment of the United Nations Human Settlement Programme (UN-Habitat), Final report, June 2016.***

- Pillar 1: Internal control system — the entity has set up and ensured the functioning in all material respects of an effective and efficient internal control system and in accordance to the criteria set by the European Commission.
- Pillar 2: Accounting system — the entity uses an accounting system that provides in all material respects accurate, complete and reliable information in a timely manner and in accordance to the criteria set by the European Commission.
- Pillar 3: Independent external audit — the entity is subject to an independent external audit
- Pillar 4: Grants — the entity applies appropriate rules and procedures.
- Pillar 5: Procurement — the entity applies appropriate rules and procedures.
- Pillar 6: Financial instruments — not applicable.
- Pillar 7: Sub-delegation — the entity applies appropriate rules and procedures.

***Implementation of General Assembly resolution 67/226 on the quadrennial comprehensive policy review of operational activities for development of the United Nations system: funding analysis, Report of the Secretary-General, 28 December 2016 (A/72/61–E/2017/4)***

Secretary-General’s recommendation, contained in his report on the quadrennial comprehensive policy review of operational activities for development of the United Nations system: recommendations (A/71/292/Rev.1) was to attribute an incremental cost to all strictly earmarked contributions.

Recent reports of the Secretary-General on the implementation of the quadrennial comprehensive policy review and on the funding of operational activities for development, however, have included a detailed review and analysis of non-core funding and cost recovery (see A/71/63-E/2016/8, A/68/97-E/2013/87 and A/67/94-E/2012/80) and concluded that core resources are being used to subsidise non-core activities, thereby reducing the share of core funds available for actual programme activities.

***Dag Hammarskjöld Foundation and the United Nations Multi-Partner Trust Fund Office (MPTFO) (2016) Financing the United Nations Development System: Current Trends and New Directions***

Although the 2012 QCPR resolution encourages Member States making non-core contributions to give priority to pooled, thematic and joint funding mechanisms, the implementation of this point in the resolution remains weak. The percentage of pooled funds in the non-core development portfolio was significantly lower and ranged between a low of 3.6% in 2010 to a high of 9.6% in 2009 at the height of the MDG Achievement Fund period. Both percentages fall well short of the QCPR

indicator agreed in 2012 of 20% of non-core going through pooled funds as a means of strengthening UN coherence. [The resolution does not mention a percentage. However, the QCPR Monitoring and Reporting Framework refers the “% of top ten donors of funds and programmes with core contributions changing **by** 20 per cent or more from the previous year” as an indicator for the goal *Enhancing the overall funding, in particular core resources*]

***Towards enhancing core (unrestricted) funding to the UN Development system in the post-2015 period: a report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs for the 2016 Quadrennial Comprehensive Policy Review, <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/qcpr-2016-desk-review-core-funding-paper.pdf>.***

No mention to percentages to be allocated to core or earmarked, although indicating that there is an urgent need to explore ways that could enhance core funding to the UNDS including in broadening the contributor (donor) base.

## Annex X

### Bibliography

Archer, Diane and David Dodman (2017), Editorial: The urbanization of humanitarian crises, *Environment and Urbanization* 29 (2) in press

Beukes, Anni (2015) Making the invisible visible: generating data on 'slums' at local, city and global scales, *Human Settlements Working Paper*, IIED, <http://pubs.iied.org/10757IIED/>

Brown, Donald et al (2015) *Urban Crises and Humanitarian Responses: A Literature Review*, Development Planning Unit, University College London

Chen, Martha, Sally Roeever and Caroline Skinner (2016) Informal livelihoods and cities: reframing theory and policy, *Environment and Urbanization* 28(2) 1-12

Cox, Andrew (2017). Presentation on UN-Habitat financial situation to High Level Panel, 6 May

Department of Economic and Social Affairs (2013) *World Economic and Social Survey 2013: Sustainable Development Challenges*, <http://www.un.org/en/development/desa/publications/world-economic-and-social-survey-2013-sustainable-development-challenges.html>

DFID (2011). Multilateral Aid Review: Assessment of United Nations Human Settlements Programme

ECOSOC (2016), The UN development system and its operational activities for development: Updating the definitions,

UNEG (2013) Handbook for Conducting Evaluations of Normative Work in the UN System, <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/IOS/temp/UNEGHandbookNormativeWorkENG.pdf>

ECOSOC (2017) Repositioning the UN Development System to Deliver on the 2030 Agenda — Ensuring a Better Future for All, <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/sg-report-on-unds-qcpr-june-2017.pdf>

UNDG (2016) ECOSOC Dialogue on the Longer-term Positioning of the UN Development System in the Context of the 2030 Agenda, <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/ita-findings-and-conclusions-16-jun-2016.pdf>.

Farha, Leilani (2011) *Forced Evictions: Global Crisis, Global Solutions*, UN Habitat, Nairobi.

Francesco Biciato (2013). *Presentation: The Territorial Approach to Sustainable Human Development the ART Initiative*, Turin, September 20, 2013 III CUCS Congress

Global Policy Forum (2005-2017). Assessed Contributions of UN Specialised agencies <http://www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/2016/06/Financial-Instr-Report-2016-Final-web.pdf>; <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/133-tables-and-charts/27480-assessed-contributions-to-un-specialised-agencies.html>.

IDMC (2014) *Global Overview 2014: People Internally Displaced by Conflict and Violence*, Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC) and Norwegian Refugee Council (NRC) <http://www.internal-displacement.org/assets/publications/2014/201405-global-overview-2014-en.pdf>

Kimani-Murage, et al (2014) Trends in childhood mortality in Kenya: the urban advantage has seemingly been wiped out, *Health Place* 29, 95-103; Minnery, Mary et al (2013) Disparities in child mortality trends in two new states of India, *BMC Public Health* 13 (1) 779

Kruse (2013). Governance Options : Governance Review Process, UN-Habitat

McGranahan, Gordon, Daniel Schensul, Gayatri Singh (2016) Inclusive urbanization: Can the 2030 Agenda be delivered without it? *Environment and Urbanization* 28 (1) 13-34

Mitlin, D (2008) With and beyond the state — co-production as a route to political influence, power and transformation for grassroots organisations, *Environment and Urbanisation* 20(2) 339-360

Mitlin, Diana and David Satterthwaite (2013) *Urban Poverty in the Global South: Scale and Nature*, London and New York: Routledge

MOPAN (2017) *United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat) Institutional Assessment Report*

Moser C and C McIlwaine (2014) New frontiers in twenty-first century urban conflict and violence, *Environment and Urbanization* 26 (2) 331-344

Muggah, Robert (2014) Deconstructing the fragile city: exploring insecurity, violence and resilience, *Environment and Urbanization* 26 (2) 345-35

Ravallion, Martin, Shaohua Chen and Prem Sangraula (2008) *New Evidence on the Urbanization of Global Poverty*, Background paper for the World Development Report 2008

Revi, A et al (2014) Urban areas, In *Climate Change 2014: Impacts, Adaptation and Vulnerability, Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the IPCC*, <http://www.ipcc.ch/report/ar5/wg2/>

Satterthwaite, David (2016) Small and intermediate urban centres in sub-Saharan Africa, *Working Paper 6*, International Institute for Environment and Development

Scovronick, Noah, Simon Lloyd and Sari Kovats (2015) Climate and health in informal urban settlements, *Environment and Urbanisation* 27 (2) 657-678

Tacoli, Cecilia, Gordon McGranahan and David Satterthwaite (2015) Urbanization, rural–urban migration and urban poverty, Human Settlements Working Paper, London, International Institute for Environment and Development

United Cities and Local Governments (UCLG) (2014), *Basic Services for All in an Urbanising World; the Third Global Report on Local Democracy and Decentralization*, Routledge, London

UNDP (2016) *An Integrated Framework to Support Local Governance and Local Development*, [http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/local\\_governance/integrated-framework-to-support-local-governance-and-local-devel/](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/local_governance/integrated-framework-to-support-local-governance-and-local-devel/)

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2014) *World Urbanisation Prospects: The 2014 Revision, Highlights* (ST/ESA/SER.A/352).

United Nations Evaluation Group (2012). Professional Peer Review of the Evaluation Function of UN-Habitat, <https://unhabitat.org/uneg-professional-peer-review-of-the-evaluation-function-of-un-habitat/>

UN-Habitat (2011), *ENOF 2008-13. Medium-term strategic and institutional plan 2008–2013: Promoting Sustainable Urbanization at the Country Level*. [http://mirror.unhabitat.org/downloads/docs/ENOF\\_FA.pdf](http://mirror.unhabitat.org/downloads/docs/ENOF_FA.pdf)

UN-Habitat (2012), *State of The World's Cities 2012/2013*

UN-Habitat — Governing Council (2013) *Proposed Work Programme and Budget for the Biennium 2014-2015*

UN-Habitat (2015) *Proposed Work Programme and Budget for the Biennium 2016-2017: Report of the Executive Director, UN-Habitat Strategic Plan 2014-2019*, <https://unhabitat.org/wp-content/uploads/2015/09/01/Executive%20Summary%20UN-Habitat%20Strategic%20Plan%202014-2019.pdf>

UN-Habitat (2015) *The Challenge of Local Government Financing in Developing Countries*, Nairobi, UN-Habitat

UN-Habitat (2015) *UN-Habitat global activities report 2015 increasing synergy for greater national ownership*.

UN-Habitat (2015) *Proposed work programme and budget for the biennium 2016–2017 Report of the Executive Director, UN-Habitat Strategic Plan 2014-2019*

UN-Habitat (2015) *Global Activities Report: Increasing Synergy for Greater National Ownership*, <https://unhabitat.org/books/un-habitat-global-country-activities-report-2015-increasing-synergy-for-greater-national-ownership/>

UN-Habitat (2017) *Mid Term Evaluation of the Implementation of UN-Habitat's Strategic Plan, 2014-2019*.

## Annex XI

### Additional documents reviewed by the Panel

Australian Government (2012). Australian Multilateral Assessment of the United Nations Human Settlement Programme (UN-Habitat).

Calthorpe Associates — EMERALD CITIES Planning for Smart and Green China

Dalberg (2017). Consultant's Report: System-wide outline of the functions and capacities of the UN Development System.

DFID — Department for International Development (2011). Multilateral Aid Review: Ensuring maximum value for money for UK aid through multilateral organisations

European Commission — ECHO (2016). Report: Pillar Assessment of the United Nations Human Settlement Programme.

Helgason, Kristin & Mahn, Timo (2014). Governance of United Nations Development: Recharging multilateral cooperation for the post-2015 era, German Development Institute.

International Institute for Sustainable Development — IISD (2015). Report of the Seventh Session of the World Urban Forum (WUF7), 'Urban Equity in Development' - Cities for Life United Nations Settlement Programme/WUF.

Office of Internal Oversight Services — OIOS (2014). Evaluation of the United Nations Human Settlements Programme, presented to the General Assembly on December 22.

Office of Internal Oversight Services — OIOS (2015). E/AC.51/2015/2, Evaluation of the United Nations Human Settlement Programme, United Nations Economic and Social Council.

Office of Internal Oversight Services — OIOS (2016). Audit of the United Nations Human Settlement Programme project management process.

Romesh Muttukumaru — Independent Expert (2016). Towards enhancing core (unrestricted) funding to the UN Development system in the post-2015 period. A report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs for the 2016 Quadrennial Comprehensive Policy Review, <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org/ecosoc/files/files/en/qcpr/qcpr-2016-desk-review-core-funding-paper.pdf>.

Secretary General's High Level Panel (2017). Combined inputs from relevant stakeholder groups to High Level Panel questions to assess and enhance the effectiveness of UN-Habitat

Secretary General's High Level Panel (2017). Combined Member States responses to High Level Panel questions to assess and enhance the effectiveness of UN-Habitat.

Secretary General's High-Level Panel (2017). Notes: Second meeting of the Secretary General's High Level Panel to Assess and Enhance Effectiveness of UN-Habitat.

Secretary-Generals' High Level Panel (2017). Combined paper: The New Urban Agenda and the way Forward for UN-Habitat

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: monitoring human settlements indicators. A short guide to human settlements indicators goal 11+

The German Development Institute (2014). Governance of United Nations Development: Recharging multilateral cooperation for the post-2015 era

The Partnering Initiative (2014). PLATFORMS FOR PARTNERSHIP: Emerging good practice to systematically engage business as a partner in development

UN Economic and Social Council — ECOSOC (2015). Evaluation of the United Nations Human Settlements Programme. Report of the Office of Internal Oversight Services.

UN Economic and Social Council-ECOSOC (2015). Dialogue on the longer-term positioning of the UN development system in the context of the post-2015 development agenda. Background Note, Workshop 3 — Governance

UN Environment — Handbook for stakeholder Engagement.

UN Environment (2015). PowerPoint Presentation on “Introduction to the Committee of Permanent Representatives to UNEP”.

UN General Assembly Joint Inspection Unit (2017). Contribution: PARA 45 of UNGA Resolution 71/243 (QCPR).

UN Women Governance, <http://www.unwomen.org/en/about-us/governance>

UN Women, UN System Coordination: <http://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination>

UN-Habitat — A guide to setting up an Urban Observatory.

UN-Habitat — Global Urban Observatory (GUO).

UN-Habitat — Global Urban Observatory, UrbanInfo User Guide Reference.

UN-Habitat — Governing Council (2009). HSP/GC/22/2/Add.2 Addendum: Progress report on the implementation of the medium-term strategic and institutional plan for the United Nations Human Settlements Programme for the period 2008–2013

UN-Habitat — Governing Council (2009). HSP/GC/22/2/Add.3 Addendum: Efficiency and effectiveness of the governance structure of the United Nations Human Settlements Programme: Note by the Executive Director

UN-Habitat — Governing Council (2011). Background document of the 23rd Governing Council. Overview of the Evolution of Governance and Reporting Structures of UN-Habitat

UN-Habitat — Governing Council (2011). HSP/GC/23/INF/7 Review of the governance structure of the United Nations Human Settlements Programme, phase III. Note by the Secretariat

UN-Habitat — Governing Council (2013). HSP/GC/24/2/Add.1 Review of the governance structure of the United Nations Human Settlements Programme: Report of the Executive Director.

UN-Habitat — Governing Council (2013). HSP/GC/24/5/Add.1 Progress report on the implementation of the medium-term strategic and institutional plan (2008–2013). Report of the Executive Director

UN-Habitat — Governing Council (2013). HSP/GC/24/INF/6 UN-Habitat Governance Options. background document for the 24th Governing Council. Note by the Secretariat



UN-Habitat — Governing Council (2015). Activities of the United Nations Human Settlements Programme, including coordination matters. Report of the Executive Director.

UN-Habitat — Governing Council (2015). HSP/GC/25/2/Add.1 Review of the Governance Structure of the United Nations Human Settlements Programme. Report of the Executive Director

UN-Habitat — Governing Council (2015). HSP/GC/25/INF/2, Activities of the United Nations Human Settlement Programme.

UN-Habitat — Governing Council (2015). HSP/GC/25/L.7 Draft resolution 25/ [ ]: United Nations Human Settlements Programme governance reform. Submission by the co-facilitators.

UN-Habitat — Governing Council (2017). Addendum: Activities of the United Nations Human Settlements Programme, Working Group on programme and budget — Report of the Executive Director

UN-Habitat — Governing Council (2017). Addendum: Activities of the United Nations Human Settlements Programme, Working group on programme and budget, Report of the Executive Director.

UN-Habitat — Governing Council (2017). Work of the Committee of Permanent Representatives during the intersessional period. Note by the secretariat.

UN-Habitat — Working Group on Programme and Budget (2015). Report of the Working Group on Programme of Work and Budget.

UN-Habitat (1976). The Vancouver Declaration on Human Settlements.

UN-Habitat (2003) The Habitat Agenda Goals and Principles, Commitments and the Global Plan of Action,

UN-Habitat (2006). Istanbul Declaration on Human Settlements.

UN-Habitat (2009). Global Urban Indicators — Selected Statistics. Monitoring the Habitat agenda and the Millennium Development Goals.

UN-Habitat (2009). HSP/GC/22/2/Add.3, Activities of the United Nations Human Settlement Programme: Efficiency and Effectiveness of the Governance Structures. Note by the Executive Director.

UN-Habitat (2009). Urban Indicators Guidelines: “Better information, Better Cities” — Monitoring the Habitat Agenda and the Millennium Development Goals-Slums Target.

UN-Habitat (2011). HSP/GC/23/2/Add.1, Review of the governance structure of the United Nations Human Settlements Programme. Report of the Executive Director.

UN-Habitat (2011). Overview of the Evolution of Governance and Reporting Structure of UN-Habitat.

UN-Habitat (2012). Evaluation of the Implementation of UN-Habitat's Mid-Term Strategic and Institutional Plan 2008-2013.

UN-Habitat (2012). Management Response: Evaluation of the Implementation of UN-Habitat's Medium-Term Strategic and Institutional Plan 2008-2013

UN-Habitat (2012). UN-Habitat Evaluation Brief: Evaluation of the Implementation of the Medium-Term Strategic and Institutional Plan (2008-2013).

UN-Habitat (2013). HSP/GC/24/2/Add.1, Activities of the United Nations Human Settlement Programme: Review of the Governance Structure, Report of the Executive Director.

UN-Habitat (2013). Report of the Take-Off Conference: Strengthening Partnerships for a Africa Urban Agenda.

UN-Habitat (2013). State of the World's Cities 2012/2013. Prosperity of Cities.

UN-Habitat (2014). HSP/WUF/7/3, Report of Seventh Session of the World Forum: urban Equity in Development — Cities for Life.

UN-Habitat (2014). State of African Cities 2014: Re-imaging Sustainable Urban Transition.

UN-Habitat (2015) Urban Equity in Development: Cities for life — Concept paper,

UN-Habitat (2015). HSP/GC/25/2/Add.1, Review of the Governance Structure of United Nations Human Settlement Programme. Report of the Executive Director.

UN-Habitat (2016). 21 Projects Compendium: Implementing the New Urban Agenda. UN-Habitat (2016). Annual Progress Report: Demonstrating Results of the Strategic Plan 2014-2019.

UN-Habitat (2016). Bi-Annual Programme Activity Report: Consolidating our Impacts.

UN-Habitat (2016). Evaluation of the Open UN-Habitat Transparent Initiative. United Nations Human Settlement Programme.

UN-Habitat (2016). Quarterly Financial Status Report to 63rd CPR Meeting — December.

UN-Habitat (2016). Revenue Distribution by Fund for the year ended December 2016.

UN-Habitat (2016). Sustainable Cities and Communities: SDG Goal 11 Monitoring Framework: A guide to assist national and local governments to monitor and report on SDG goal 11 indicators.

UN-Habitat (2016). The City Prosperity Initiative. A tool to measures Sustainable Urban Development

UN-Habitat (2016). World Cities Report, Urbanisation and Development — Emerging Futures.

UN-Habitat (2017). Action Framework for Implementation of the New Urban Agenda.

UN-Habitat (2017). Africa Region: Country project Portfolios. Strategic Planning Period 2014-2017.

UN-Habitat (2017). Financial Overview, 2017. United Nations Human Settlement Programme, presented to the panel.

UN-Habitat (2017). Fund Fact Sheet: Implementation Facility for Sustainable Urban Development (IFSUD).

UN-Habitat (2017). Global Activities Report

UN-Habitat (2017). Global Projects: Country Project Portfolios. Strategic Planning Period 2014-2017.

UN-Habitat (2017). HSP/GC/26/7 Report of the 26th Session Governing Council of the United Nations Human Settlements Programme.

UN-Habitat (2017). List of ongoing projects.

UN-Habitat (2017). Proposed Work Programme and Budget for the Biennium 2018-2019. Report of the Executive Director,

UN-Habitat (2017). Quarterly report on the financial status of UN-Habitat to 64th CPR Meeting — March.

UN-Habitat (2017). Quarterly report on the financial status of UN-Habitat to 65th CPR Meeting — June.

UN-Habitat (2017). Service Legal Agreement.

UN-Habitat (2017). UN-Habitat Today.

UN-Habitat (2017). Updated Communication Strategy. Communicate and Engage, for a better Urban future: Communication as a Tool for Promoting Sustainable Urban Development.

UN-Habitat Steering National Urban Policies.

UN-Habitat-Governing Council (2011). HSP/GC/23/2/Add.1 Review of the governance structure of the United Nations Human Settlements Programme. Report of the Executive Director

UN-Habitat-Governing Council (2015). HSP/GC/25/2/Add.5, Cooperation with agencies and organisations within the United Nations system, intergovernmental organisations outside the United Nations system, non-governmental organisations and other Habitat Agenda partners. Report of the Executive Director.

United Nations — Habitat II (2003). The Habitat Agenda Goals and Principles, Commitments and the Global Plan of Action.

United Nations — Habitat III (2017.) The New Urban Agenda.

United Nations (2015). Addis Ababa Action Agenda of the third International Conference on Financing for Development

United Nations (2015). Supplement to the Financial Regulations and Rules of the United Nations. Secretary-General's bulletin.

United nations (2015). UN System Chart.

United Nations (2017). UN Global Staff Satisfactory Survey.

United Nations Environment Programme — Governing Council proceedings of 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 & 2013.

United Nations General Assembly (1977). Proposed program budget for the biennium 1978-1979. United Nations Environment Programme: Administrative arrangements regarding the United Nations Habitat and Human Settlements Foundation. Note by the Secretary-General.

United Nations General Assembly (2017). A/RES/71/235, Implementation of the outcome of the United Nations Conference on Housing and Sustainable Urban Development (Habitat III) and strengthening of the United Nations Human Settlements Programme (UN Habitat). Resolution adopted by the General Assembly.

United Nations General Assembly (2017). A/RES/71/256\* Resolution adopted on 23 December 2016: 71/256. New Urban Agenda

United Nations General Assembly 26th Session — establishment of the United Nations Habitat and Human Settlements Foundation.

United Nations Population Fund — UNFPA (2007). Review of the organisational structure of the United Nations Population Fund.

United Nations System — Chief Executive Board for Coordination (2016) “Urbanisation and Sustainable Development: A United Nations System Input to a New Urban Agenda”

World Health Organisation — WHO, Rules of procedure of the World Health Assembly (WHA).

Zeiderman, A.; Kaker, S.; Silver, J.; Wood, A. and Ramakrishnan, K. (2017). Urban Uncertainty: Governing cities in turbulent times. London School of Economics: LSE Cities.

---