

**EXAMEN DE LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN  
EN LA OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS  
CONTRA LA DROGA Y EL DELITO (UNODC)**

*Preparado por*

*Yishan Zhang  
Papa Louis Fall  
Tadanori Inomata*

**Dependencia Común de Inspección**

**Ginebra 2010**



**Naciones Unidas**



JIU/REP/2010/10

Español

Original: Inglés

**EXAMEN DE LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN  
EN LA OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS  
CONTRA LA DROGA Y EL DELITO (UNODC)**

*Preparado por*

*Yishan Zhang  
Papa Louis Fall  
Tadanori Inomata*

**Dependencia Común de Inspección**



**Naciones Unidas, Ginebra 2010**



## RESUMEN

### Examen de la gestión y la administración en la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el delito

JIU/REP/2010/10

#### Objetivos

Este “Examen de la gestión y la administración en la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)” forma parte de una serie de exámenes de organizaciones participantes realizados por la Dependencia Común de Inspección en los últimos años. Su objetivo es definir aspectos que puedan mejorarse en la gobernanza, la gestión ejecutiva, la administración, la planificación estratégica y la presupuestación, la gestión de los recursos humanos y la supervisión.

#### Principales observaciones y conclusiones

La Oficina tiene el mandato de prestar asistencia a los Estados Miembros en su lucha contra las drogas, la delincuencia y el terrorismo, lo cual está comprendido en las esferas prioritarias de las Naciones Unidas. La comunidad internacional está reconociendo cada vez más la importancia de los mandatos de la Oficina, y la mayoría de los interesados considera que la UNODC los cumple.

La Oficina se estableció en 1997, fusionando diversas entidades de las Naciones Unidas. No obstante, los órganos rectores originales, la Comisión de Estupefacientes y la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal, se mantuvieron incambiados, así como los respectivos fondos fiduciarios. A raíz de ello, tanto la gobernanza como los marcos financieros se caracterizan por la fragmentación, que incide en la eficacia y eficiencia de la Oficina. Conscientes de las dificultades, los Estados Miembros iniciaron en 2008 un proceso de examen de la gobernanza, creando un grupo de trabajo intergubernamental de composición abierta encargado de mejorar la gobernanza y la situación financiera de la Oficina. Los Inspectores presentan en este informe tres opciones para mejorar las disposiciones de gobernanza y una recomendación concreta relativa a la creación de un mecanismo integrado y más “adhesivo” para gobernar y orientar las actividades de la Oficina.

La gestión financiera de la Oficina es compleja y se efectúa por conducto de dos fondos fiduciarios separados. Los Inspectores alientan una mayor eficiencia y racionalización de la gestión financiera y opinan que deberían explorarse las posibilidades de fusionar los dos fondos fiduciarios.

Las actividades sustantivas y de cooperación técnica se han ampliado para abarcar esferas nuevas y diversificadas, dado que la Oficina se ha incorporado al programa de paz, seguridad y desarrollo del sistema de las Naciones Unidas, en especial por conducto de asociaciones con otras organizaciones internacionales, y también dados sus esfuerzos por atraer un mayor apoyo financiero. Esta tendencia a la expansión ha diluido un tanto la visión estratégica y las funciones de priorización dentro de la Oficina. Los Inspectores recomiendan que la Oficina lleve a cabo un examen a fondo de sus mandatos, así como un proceso de priorización de esos mandatos y las actividades conexas.

La Oficina se enfrenta a una situación difícil: el número cada vez mayor de mandatos y la ampliación de las actividades conexas no van acompañados de un aumento de los recursos financieros y humanos necesarios. Si bien las contribuciones para fines específicos estrictamente asignadas están aumentando, los fondos de financiación ordinarios para garantizar las funciones básicas de la Oficina son insuficientes. Los Inspectores formulan varias recomendaciones, incluida una en que se solicita a la Asamblea General que garantice que las funciones básicas de la Oficina se financien con recursos del presupuesto ordinario para asegurar que la UNODC pueda cumplir sus mandatos de manera coherente y sostenible.

La rápida expansión de su presencia sobre el terreno y de sus actividades de asistencia técnica en el último decenio repercute sobremanera en la gestión actual de la UNODC en muchos aspectos: la coordinación y el apoyo de la sede a las oficinas extrasede, la idoneidad de las normas y los procedimientos administrativos, etc.

El informe resalta también esferas como la gestión ejecutiva (visión, prácticas de gestión y comunicación) y la gestión de los recursos humanos (transparencia, imparcialidad, coherencia de las políticas, capacitación).

Los Inspectores también estudiaron el caso de la Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes (JIFE), entidad independiente cuasi judicial, y de su secretaría, y recomendaron una modificación de la estructura administrativa y de las líneas jerárquicas de la JIFE.

### **Recomendaciones**

Los Inspectores formularon 14 recomendaciones de las cuales 12 están dirigidas al Director Ejecutivo, una a la Comisión de Estupefacientes y a la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal, y una a la Asamblea General.

#### **Recomendación 1**

**La Comisión de Estupefacientes y la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal deberían celebrar conjuntamente la continuación respectiva de sus períodos de sesiones. Dicha continuación conjunta de los períodos de sesiones haría las veces de órgano rector integrado, encargado de supervisar las actividades presupuestarias y programáticas de la Oficina.**

#### **Recomendación 3**

**La Asamblea General debería garantizar que las funciones básicas de la Oficina se financiaran con cargo a recursos del presupuesto ordinario a partir del bienio 2012-2013, a fin de permitir que la UNODC cumpla sus mandatos de manera coherente y sostenible.**

## ÍNDICE

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
<b>RESUMEN</b> .....		iii
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS</b> .....		vi
<i>Capítulo</i>		
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1-14	1
A. Ámbito, objetivos y metodología .....	1-7	1
B. Una Oficina con mandatos diversificados y exigentes .....	8-14	2
<b>II. GOBERNANZA</b> .....	15-38	3
A. Complejidad de las disposiciones sobre gobernanza .....	15-21	3
B. Opciones para mejorar la gobernanza .....	22-31	5
C. Proceso de examen y priorización de mandatos consolidados.....	32-38	6
<b>III. MARCO FINANCIERO</b> .....	39-59	9
A. La financiación de las funciones institucionales sigue planteando un reto .....	43-48	11
B. Simplificación de la gestión financiera .....	49-50	12
C. Esfuerzos necesarios para reducir la asignación rigurosa de fondos para fines específicos.....	51-56	12
D. Estrategia de recaudación de fondos para seguir ampliando la base de donantes .....	57-59	14
<b>IV. GESTIÓN EJECUTIVA</b> .....	60-94	15
A. Cuestionamiento de la administración por el personal .....	63-64	15
B. Reestructuración institucional de 2010 .....	65-68	16
C. La falta de coordinación reduce la eficacia .....	69-73	17
D. Planificación estratégica y gestión basada en los resultados .....	74-83	18
E. Retos relacionados con la presencia sobre el terreno .....	84-94	21
<b>V. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b> .....	95-112	24
A. Recursos humanos considerados como problemáticos .....	98-101	24
B. La fuerza de trabajo de la UNODC .....	102-105	25
C. Equilibrio de género y diversidad de la fuerza de trabajo.....	106-110	27
D. Insuficiencia de los recursos para capacitación, desigualdad de las oportunidades de capacitación.....	111-112	29
<b>VI. SUPERVISIÓN</b> .....	113-121	30
A. Marco de supervisión .....	113-119	30
B. Hacia una capacidad de evaluación institucional fortalecida .....	120-121	31
<b>VII. OTROS ASUNTOS</b> .....	122-130	32
A. La Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes.....	122-125	32
B. Arreglos entre la ONUV y la UNODC .....	126-128	32
C. Servicios de tecnología de la información y las comunicaciones .....	129-130	33
<b>VIII. ASPECTOS DESTACADOS DE LA ENCUESTA</b> .....	131-134	35
<b>ANEXOS</b>		
<b>I.</b> Organigrama de la UNODC .....		37
<b>II.</b> Diversidad geográfica a nivel de los funcionarios del Cuadro Orgánico y categorías superiores (a diciembre de 2009).....		38
<b>III.</b> Presencia de la UNODC sobre el terreno .....		39
<b>IV.</b> Sinopsis de las medidas que deben adoptarse en relación con las recomendaciones .....		40

**SIGLAS Y ABREVIATURAS**

CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
CPC	Comité del Programa y de la Coordinación
CPID	Centro para la Prevención Internacional del Delito
DAP	División de Análisis de Políticas y Asuntos Públicos
DCI	Dependencia Común de Inspección
DEI	Dependencia de Evaluación Independiente
DOMP	Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz
DPE	Dependencia de Planificación Estratégica
FFE	Fondos para fines especiales
FFG	Fondos para fines generales
GAP	Gastos de apoyo a los programas
GBR	Gestión basada en los resultados
JIFE	Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes
OFDPD	Oficina de Fiscalización de Drogas y de Prevención del Delito
ONUW	Oficina de las Naciones Unidas en Viena
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUFID	Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas
SCA	Sección de Cofinanciación y Asociaciones
SGRF	Servicio de Gestión de Recursos Financieros
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

## I. INTRODUCCIÓN

### A. **Ámbito, objetivos y metodología**

1. Como parte de su programa de trabajo de 2010, la Dependencia Común de Inspección (DCI) realizó un examen de la gestión y la administración en la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), que integra la Secretaría de las Naciones Unidas. El presente informe forma parte de una serie de exámenes de la gestión y la administración de organizaciones participantes emprendidos en los últimos años.
2. Los objetivos del informe consisten en determinar esferas que deben mejorarse, como las de gobernanza, gestión ejecutiva, administración, planificación estratégica y presupuestación, gestión de los recursos humanos, supervisión, etc., así como señalar las mejores prácticas y compartirlas con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La crisis financiera de 2008-2009 tuvo un marcado impacto negativo en la Oficina, dado que su modelo de actividades se basa principalmente en contribuciones extrapresupuestarias. Debido a la crisis, fue necesario adoptar severas medidas de ahorro en 2009 y proceder a una reestructuración interna en 2010. En ese momento crítico, los Estados Miembros emprendieron un ambicioso proceso de recuperación, estableciendo un grupo de trabajo sobre gobernanza y finanzas.
3. De conformidad con las normas y directrices internas de la DCI así como con sus procedimientos de trabajo internos, la metodología seguida en la preparación del presente informe incluye un análisis en profundidad de la documentación interna así como entrevistas con funcionarios de la UNODC y representantes del personal. Además, los Inspectores se reunieron con embajadores y jefes de delegación, incluidos los Presidentes y miembros de la Comisión de Estupefacientes, la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal y el Grupo de trabajo sobre gobernanza y finanzas, así como con representantes de los grupos regionales, los principales donantes y los países beneficiarios. Los Inspectores asistieron también al Seminario de 2010 para representantes sobre el terreno a fin de dialogar con los representantes sobre el terreno de la UNODC. El examen de la DCI fue acogido con beneplácito por su carácter oportuno tanto por los Estados Miembros como por el personal y los administradores de la UNODC.
4. Los Inspectores solicitaron las opiniones de los funcionarios de la UNODC en la sede y en las oficinas extrasede mediante una encuesta en línea para el personal. Las respuestas a esa encuesta proporcionaron informaciones útiles sobre diversos aspectos abordados en este informe. Además de presentar cifras globales, los Inspectores realizaron un amplio análisis de más de 1.500 observaciones, comentarios y sugerencias diferentes presentados en respuesta a las preguntas abiertas de la encuesta.
5. De conformidad con el estatuto de la DCI, el presente informe se ha ultimado tras celebrar consultas entre los Inspectores a fin de poner a prueba sus conclusiones y recomendaciones frente al juicio colectivo de la Dependencia. La UNODC presentó observaciones fácticas y sustantivas sobre el proyecto de informe que se tuvieron en cuenta para finalizarlo.
6. Para facilitar la utilización del informe y la aplicación de sus recomendaciones, así como el seguimiento de las mismas, en el anexo IV figura un cuadro en el que se especifican las recomendaciones que requieren una decisión de los órganos rectores de la UNODC y las que puede llevar a la práctica el Director Ejecutivo.
7. Los Inspectores desean expresar su aprecio a quienes les prestaron asistencia en la preparación del presente informe y, en particular, a quienes participaron en las entrevistas y tan generosamente compartieron con ellos sus conocimientos y experiencia. A fin de evitar toda duplicación, el examen se realizó en coordinación con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), que realizó una auditoría de la gobernanza de la UNODC en 2010.

## **B. Una Oficina con mandatos diversificados y exigentes**

8. La Oficina se creó en 1997 mediante la fusión del Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID) y el Centro para la Prevención Internacional del Delito (CPID). Desde el punto de vista de la gestión, el carácter transnacional de las drogas, la delincuencia y el terrorismo y las interrelaciones entre ellos condujeron, a través de sucesivas reformas administrativas, a la creación de una entidad única que abordaba todas esas cuestiones<sup>1</sup>. En un primer momento se denominó Oficina de Fiscalización de Drogas y de Prevención del Delito (OFDPD), para pasar a llamarse UNODC en 2002. La UNODC tiene el mandato de prestar asistencia a los Estados Miembros en su lucha contra las drogas ilícitas, la delincuencia y el terrorismo en todas sus formas y manifestaciones. Los mandatos de la UNODC son de primordial importancia y están comprendidos en las esferas prioritarias de las Naciones Unidas, conforme a lo determinado por la Asamblea General en su resolución 63/247.

9. La Oficina combina servicios normativos para la aplicación eficaz de los instrumentos jurídicos internacionales, capacidades de investigación y análisis, y actividades de asistencia técnica y de creación de capacidad sobre el terreno. Esto se refleja en la denominación de las tres divisiones de la UNODC (Asuntos de Tratados, Análisis de Políticas y Asuntos Públicos y Operaciones), complementadas por la División de Gestión, compartida con la Oficina de las Naciones Unidas en Viena (ONUUV).

10. Desde su creación, los mandatos encomendados a la Oficina han proliferado, en particular en el último decenio, en la esfera de la prevención del delito. No obstante, estas tareas no se han visto acompañadas por un aumento paralelo de recursos del presupuesto ordinario adecuados. A su vez, la estructura y los procedimientos internos no se han adaptado a los nuevos desafíos que se plantean. Esta situación entraña un riesgo importante de que la Oficina no pueda cumplir plenamente las tareas encomendadas.

11. La Oficina ha ampliado su presencia sobre el terreno para realizar una amplia gama de actividades de asistencia técnica. La entidad basada en la sede que asesora en materia de políticas y es el custodio de las convenciones y convenios internacionales coexiste actualmente con una red sobre el terreno semejante a un organismo especializado que presta servicios expertos en materia de asistencia técnica y cooperación. Un aspecto clave de la evaluación de la UNODC es la determinación de si la estructura y los procedimientos están suficientemente adaptados para satisfacer las necesidades de esa evolución. Por ejemplo, las normas y los procedimientos para la gestión de los recursos humanos o la tramitación de las adquisiciones no parecen adecuados en todas las situaciones para garantizar la eficacia y son considerados por muchos, y especialmente por quienes trabajan sobre el terreno, como no conducentes a la eficacia institucional.

12. El anterior Director Ejecutivo (2002-2010) centró su atención en la integración de las actividades de la Oficina en el programa de paz, seguridad y desarrollo de las Naciones Unidas por conducto de un enfoque interrelacionado e interdisciplinario, así como en el desarrollo de asociaciones con otras organizaciones internacionales. Durante la preparación del presente informe, el Secretario General de las Naciones Unidas designó a un nuevo Director Ejecutivo que asumió su cargo en septiembre de 2010.

13. En los últimos años ha habido un reconocimiento cada vez mayor de la UNODC y sus logros, que se refleja en el aumento de las contribuciones extrapresupuestarias, aunque la mayoría de esas contribuciones se destinan a fines especiales. La mayoría de los entrevistados resaltó en general el hecho de que la Oficina cumple con sus cometidos no obstante las difíciles circunstancias por las que atraviesa. Sin embargo, el presente informe señala la fragmentación que persiste en muchas esferas: fragmentación del marco de gobernanza que afecta a la orientación en materia de políticas y a la supervisión, fragmentación de las fuentes de financiación que afecta a la sostenibilidad y la previsibilidad de los recursos y fragmentación de la gestión que afecta a la eficiencia y la eficacia.

---

<sup>1</sup> Véase A/51/950, párrs. 143 a 145, ST/SGB/Organization, Section: UNDCP (1993), ST/SGB/1998/17 y ST/SGB/2004/6.

14. Al preparar el presente examen, los Inspectores tuvieron a la vista una serie de informes preparados por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) en los últimos años que contenían evaluaciones críticas de la UNODC así como de algunas de sus oficinas extrasede. Los Inspectores observaron que los esfuerzos realizados por la UNODC se habían traducido en algunas mejoras en la gestión en comparación con la crítica situación de la Oficina a principios de la década del 2000.

## II. GOBERNANZA

### A. Complejidad de las disposiciones sobre gobernanza

15. La Oficina se caracteriza por la existencia de dos órganos rectores principales completamente separados, a saber, la Comisión de Estupefacientes y la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal. La fragmentación y complejidad del marco de gobernanza de la Oficina se ilustran en la figura 1 *infra*. En 2007, la OSSI, en su evaluación de los riesgos de la UNODC, llegó a la conclusión de que las esferas de gestión estratégica y gobernanza eran las que corrían mayores riesgos<sup>2</sup>. Los Inspectores estuvieron de acuerdo con la opinión de que las disposiciones sobre gobernanza presentaban un reto que estaba afectando al funcionamiento eficiente de la Oficina en lo que al cumplimiento de sus mandatos se refería.

16. La orientación en materia de políticas y los mandatos se originan en resoluciones o decisiones de múltiples órganos de las Naciones Unidas. Además de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social y sus dos comisiones orgánicas, son órganos jurídicamente vinculantes los convenios y convenciones internacionales relativos a las esferas de labor de la Oficina, como los tres tratados de fiscalización internacional de drogas, la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y sus Protocolos, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y los instrumentos jurídicos universales contra el terrorismo en todas sus formas y manifestaciones. Otras actividades de las Naciones Unidas como los congresos sobre prevención del delito, la Declaración del Milenio y la Estrategia global de las Naciones Unidas contra el terrorismo determinan un aumento de la complejidad de los mandatos. En la figura 1 también se resalta la falta de conexión entre los mandatos y la financiación.

#### Figura 1: Marco de gobernanza de la UNODC

- 1) Consejo Económico y Social
- 2) CDE
- 3) Gob.Sit.Fin.
- 4) CPDJP
- 5) Fondo contra la droga
- 6) Fondo contra el delito
- 7) Presupuesto ordinario
- 8) Asamblea General
- 9) Quinta Comisión
- 10) CCAAP
- 11) Financiación
- 12) UNODC
- 13) Supervisión
- 14) DCI
- 15) Junta de Auditores

<sup>2</sup> Véase el informe de la OSSI AE2007/361/0.

- 16) OSSI
- 17) CAIA
- 18) Mandatos
- 19) Delito
- 20) Drogas
- 21) Terrorismo
- 22) Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Justicia Penal
- 23) Conferencia de las Partes en la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional
- 24) Conferencia de los Estados Parte en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción
- 25) Consejo de Seguridad
- 26) Mandatos  
Financiación

17. Las razones de la fragmentación de la gobernanza son históricas: en la década de 1990 las entidades encargadas de la ejecución de dos programas diferentes sobre las drogas y el delito se fusionaron en una Oficina, mientras que al mismo tiempo los dos órganos rectores (la Comisión de Estupefacientes y la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal) y sus fondos fiduciarios gemelos se mantuvieron en su estado original y sin modificaciones. Por consiguiente, el enfoque sustantivo integrado de las cuestiones relativas a las drogas y al delito no se reflejó en la estructura de gobernanza, y las funciones normativas y de regulación predominaron en cada Comisión dentro de sus respectivas esferas sustantivas.

18. La Comisión de Estupefacientes y la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal tienen diferente composición, diferentes programas y diferentes cuestiones prioritarias que requieren su atención. En la actualidad funcionan en forma paralela, individual y separada. Se deben adoptar medidas repetitivas en diversos foros. Por ejemplo, deben presentarse ponencias y documentos similares de la UNODC ante ambas Comisiones. El intervalo (un año) entre los períodos de sesiones principales de la Comisión de Estupefacientes y la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal afecta a la eficacia de los órganos rectores, dado que parece más difícil adoptar medidas de seguimiento y presentar respuestas oportunas. Además, dada la actual duración de los períodos de sesiones, no se prevé un tiempo suficiente para abordar aspectos de gestión y administrativos durante la serie de sesiones sobre las actividades operacionales. En los últimos tiempos, las propias Comisiones han expresado algunas reservas sobre la eficacia de las disposiciones de gobernanza de la UNODC, en particular en lo relativo a la vigilancia de las actividades de la Oficina.

19. Los Inspectores notaron cierto desaliento y frustración entre los administradores de la UNODC debido a la ausencia de una orientación oportuna y eficaz por parte de las Comisiones y sus Estados miembros a la Oficina. A su vez, los Estados miembros compartieron sus preocupaciones con los Inspectores en lo que respecta a la ausencia de consultas y transparencia a diversos niveles de la UNODC, e importantes países donantes así como países beneficiarios expresaron críticas en esferas como las de la elaboración y ejecución de proyectos (iniciativas propias), la asignación de recursos, la estructura y la composición de la plantilla, y los datos y cifras utilizados en los informes o en las publicaciones.

20. En 2008, los Estados Miembros emprendieron un ambicioso proceso de examen de la gobernanza mediante la creación de un Grupo de trabajo intergubernamental de composición abierta sobre el mejoramiento de la gobernanza y la situación financiera de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito<sup>3</sup> (de aquí en adelante denominado “Grupo de trabajo sobre la gobernanza y la situación financiera”). Los Inspectores acogieron con beneplácito esta iniciativa que ofrece la posibilidad de iniciar un diálogo no solo entre la comunidad de Estados Miembros, donantes y países beneficiarios, sino también con el personal directivo superior de la UNODC. Como consecuencia de ello, los Estados Miembros y

---

<sup>3</sup> Decisión 51/1 de la Comisión de Estupefacientes y decisión 17/2 de la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal.

la UNODC lograron comprender mejor las limitaciones, preocupaciones y expectativas de cada uno. Los Inspectores consideran que un foro de esa índole, utilizado de la manera adecuada, debería servir para fomentar la confianza en el futuro.

21. La Comisión de Estupefacientes y la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal institucionalizaron el Grupo de trabajo sobre la gobernanza y la situación financiera por un período de dos años, en el entendimiento de que en 2011 deberían evaluarse su dinámica y sus resultados concretos<sup>4</sup>. Desde esa perspectiva, será necesario examinar y acordar un marco de evaluación claro, dado que la resolución no contiene precisiones sobre la cuestión. El Grupo de trabajo sobre la gobernanza y la situación financiera debe presentar a ambas Comisiones recomendaciones sobre cuestiones administrativas, programáticas y financieras dentro de las esferas de sus respectivos mandatos.

## **B. Opciones para mejorar la gobernanza**

22. Durante sus conversaciones con los Estados Miembros y el personal directivo superior de la Oficina, los Inspectores quedaron impresionados por el interés común en un mecanismo de gobernanza más integrado y coherente que garantice un estudio a fondo más eficaz de las actividades de la Oficina. Algunos entrevistados sugirieron mecanismos presupuestarios y programáticos similares a los de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) y el Comité del Programa y de la Coordinación (CPC), mientras que otros propusieron el establecimiento de una junta ejecutiva o un programa ejecutivo y un comité de presupuesto. El objetivo es crear un mecanismo eficaz que garantice que el personal directivo superior de la UNODC y los Estados Miembros alcancen un nivel suficiente de diálogo y entendimiento a fin de priorizar y vigilar la labor de la Oficina y sus actividades, y establecer un vínculo con los recursos necesarios y adecuados para lograr sus objetivos.

23. Se instó a los Inspectores a que formularan recomendaciones concretas para mejorar las futuras disposiciones de gobernanza de la Oficina. En opinión de los Inspectores, las opciones que están en juego pueden resumirse de la siguiente manera:

### **Opción 1: Reforma institucional: fusión de las dos Comisiones del Consejo Económico y Social**

24. El concepto relativo a la fusión de las dos Comisiones data de la época en que se estableció la Oficina combinando los programas separados de la droga y el delito. Esta opción representa un cambio importante en la estructura básica del Consejo Económico y Social, en particular en lo que respecta a la Comisión de Estupefacientes, que ha existido desde que se crearon las Naciones Unidas. El principal beneficio sería la armonización del esquema directivo con la estructura administrativa y la creación de las condiciones para que los Estados Miembros actúen de una manera integrada en lo que respecta a la orientación en materia de políticas, la responsabilidad financiera y las decisiones programáticas. Al mismo tiempo, se reducirían la duplicación de tareas y las dificultades causadas por el actual marco de doble gobernanza.

25. Si bien muchos opinan que es la opción básica para solucionar los problemas, los Inspectores son conscientes de que la reforma institucional depende de la voluntad política de los Estados Miembros y de que se trataría de un proceso prolongado. La abolición de la Comisión de Derechos Humanos, otra de las comisiones orgánicas del Consejo Económico y Social, y su sustitución por el Consejo de Derechos Humanos ofrece un ejemplo ilustrativo. Llevó años examinar y negociar cuestiones como las relativas a los mandatos, la composición y otras disposiciones conexas.

26. A juicio de los Inspectores, la opción de contar con una comisión que se ocupara tanto de las cuestiones relativas a las drogas como de las cuestiones relativas a la delincuencia debería estudiarse a fondo a largo plazo, pero no podría resolver de inmediato las actuales dificultades de gobernanza.

---

<sup>4</sup> Véase la resolución 52/13 de la Comisión de Estupefacientes, la resolución 18/3 de la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal y la decisión 2009/251 del Consejo Económico y Social.

### **Opción 2: Adición institucional: creación de un órgano ejecutivo**

27. La opción relativa al establecimiento de un órgano adicional, como una junta ejecutiva o un comité de programa y de presupuesto al que se encomendaría la tarea de supervisar específicamente la gestión estratégica, el presupuesto y las actividades de la Oficina prevé un mecanismo de gobernanza y supervisión más permanente. Otras entidades de las Naciones Unidas cuentan con mecanismos semejantes, como la Junta Ejecutiva del PNUD, la Junta Ejecutiva del PMA o el Comité Ejecutivo del ACNUR.

28. No obstante, la UNODC es la única entidad de las Naciones Unidas que tiene dos órganos rectores paralelos que han dado lugar a una situación delicada en materia de gobernanza. A juicio de los Inspectores, si se estableciera una junta o un comité de esa índole, deberían estipularse claramente su relación con las dos Comisiones y sus dos líneas jerárquicas. Los Inspectores desean alertar sobre el hecho de que una importante desventaja de esta opción es que podría añadir un nuevo estrato a la actual gobernanza, de por sí bastante compleja. No debería subestimarse la inversión necesaria para la creación de un mecanismo de esa índole, especialmente en momentos en que la Oficina está experimentando dificultades financieras.

### **Opción 3: Mejoramiento institucional: combinación de la continuación de los períodos de sesiones**

29. La continuación de los períodos de sesiones de la Comisión de Estupefacientes y de la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal ofrece una oportunidad para que los Estados Miembros examinen cuestiones financieras y de organización relacionadas con la UNODC. Estos períodos de sesiones se celebran actualmente de manera consecutiva, separada e independientemente, en la práctica durante la misma semana en el segundo semestre del año. Su programa y documentación son semejantes.

30. Esta opción propugna una reunión combinada de la continuación de los períodos de sesiones de ambas Comisiones, con sus papeles y funciones ajustados o reformados a fin de que actúen como mecanismo presupuestario y programático fortalecido. Esta opción no solo ofrecería oportunidades de realizar economías y racionalizar los aspectos de organización y prestación de servicios, sino que proporcionaría también en cierta medida un marco para un enfoque más integrado de las cuestiones sustantivas.

31. En opinión de los Inspectores, la tercera opción parece ser la hipótesis más útil en estos momentos. Confían en que podría proporcionar un marco para una estructura de gobernanza más integrada, eficaz y coherente si los Estados Miembros se comprometen en grado suficiente a esos efectos. **Los Inspectores sugieren combinar las actuales continuaciones de los períodos de sesiones durante un período inicial de tres años, a fin de poner a prueba la eficacia de los nuevos arreglos y su impacto en la gobernanza de la Oficina. Una vez transcurrido ese período, los Estados Miembros estarían en condiciones de decidir si ese arreglo es satisfactorio o no.**

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la eficacia de las disposiciones de gobernanza de la Oficina.**

#### **Recomendación 1**

**La Comisión de Estupefacientes y la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal deberían celebrar conjuntamente las continuaciones de sus períodos de sesiones, que se constituirían en un órgano rector integrado a fin de brindar orientación en materia de políticas a la Oficina, y tendrían el cometido de supervisar las actividades presupuestarias y programáticas.**

### **C. Proceso de examen y priorización de mandatos consolidados**

32. Como lo observó el Secretario General al realizar la tarea de examen de los mandatos en 2006<sup>5</sup>, las actividades de las Naciones Unidas en las esferas de la fiscalización de drogas, la prevención de la delincuencia transnacional y la lucha contra el terrorismo han aumentado considerablemente, con

<sup>5</sup> A/60/733, "Informe del Secretario General sobre los mandatos y su ejecución: análisis y recomendaciones para facilitar el examen de los mandatos".

consecuencias directas para la Oficina, que desempeña un papel fundamental en esas esferas. En aquel momento, el Secretario General había identificado 364 mandatos de diversa índole (obligaciones en materia de presentación de informes, preparación de estudios, organización de conferencias, asistencia normativa o técnica), respecto de los cuales la UNODC era la entidad de ejecución. Además, la Oficina también actúa como secretaría para varias convenciones internacionales como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional, que han entrado en vigor en el último decenio.

33. Una de las conclusiones que los Inspectores desean destacar es el número de respuestas positivas presentadas por los funcionarios con respecto a la diversidad de mandatos de la UNODC. Es notable que el 66% de los encuestados opine que la diversidad de mandatos de la UNODC ha tenido repercusiones positivas en su labor y en sus actividades. No obstante, los encuestados también consideran que la integración de esos mandatos dista mucho de haberse concretado, con solo un 25,2% y un 20,3% de expresiones positivas relativas a la integración de la elaboración de los programas y proyectos y las actividades, respectivamente.

**Cuadros 1 y 2: Opiniones de diversas categorías de funcionarios de la UNODC con respecto a la diversidad de mandatos (porcentajes)**

<b>¿Ha tenido repercusiones en su labor y en sus actividades la diversidad de mandatos de la UNODC (drogas, delito, etc.)?</b>				
	<b>Sí, positivas</b>	<b>Sí, negativas</b>	<b>No</b>	<b>No sabe</b>
<b>Todos los funcionarios</b>	66,6	6,9	16,7	9,8
<b>Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico únicamente</b>	63,7	14,0	15,1	7,3
<b>Categorías P-5 y superiores</b>	66,7	18,8	12,50	2,1
<b>Funcionarios de la sede</b>	56,8	11,1	20,1	12,0
<b>Funcionarios sobre el terreno</b>	72,9	4,2	15,2	7,7
<b>¿En su opinión, están suficientemente integradas las cuestiones relativas a las drogas y al delito en la elaboración de programas y proyectos de la UNODC?</b>				
	<b>Sí</b>	<b>Medianamente</b>	<b>No</b>	<b>No sabe</b>
<b>Todos los funcionarios</b>	25,2	40,7	17,7	16,4
<b>Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico únicamente</b>	15,6	44,1	32,4	7,8
<b>Categorías P-5 y superiores</b>	31,3	31,3	29,2	8,3
<b>Funcionarios de la sede</b>	18,8	40,2	20,1	20,9
<b>Funcionarios sobre el terreno</b>	29,5	40,8	16,7	13,1
<b>¿En su opinión, están suficientemente integradas las actividades de la UNODC en lo que respecta a los mandatos en materia de drogas, delincuencia y terrorismo?</b>				
	<b>Sí</b>	<b>Medianamente</b>	<b>No</b>	<b>No sabe</b>
<b>Todos los funcionarios</b>	20,3	38,5	23,5	17,7
<b>Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico únicamente</b>	11,2	39,1	40,8	8,9
<b>Categorías P-5 y superiores</b>	25,0	31,3	35,4	8,3
<b>Funcionarios de la sede</b>	16,7	36,8	24,4	22,2
<b>Funcionarios sobre el terreno</b>	22,6	39,0	23,8	14,6

Fuente: Encuesta de 2010 de la DCI

34. Al examinar el tipo y las fuentes de financiación que se describen en el capítulo III se deduce que los ingresos previsibles para las funciones administrativas y de apoyo a los programas de la UNODC son limitados y que no existen fondos garantizados para la ejecución de las actividades operacionales y técnicas aprobadas por las Comisiones. Por lo tanto, existe un riesgo en lo que respecta al cumplimiento de los mandatos.

35. Los Inspectores examinaron las notas preparadas en 2008 por la UNODC para el 51° período de sesiones de la Comisión de Estupefacientes y el 17° período de sesiones de la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal, respectivamente, en las que figura información sobre “el estado de aplicación y las necesidades de recursos en el caso de las resoluciones y decisiones aprobadas por la Asamblea General, el Consejo Económico y Social y las propias Comisiones, en las que se había pedido que la Oficina adoptara medidas en el período 2003-2007”<sup>6</sup>. Si bien la UNODC presenta un elevado índice de cumplimiento de sus obligaciones de presentación de informes, el estado de la ejecución de los mandatos operacionales o de asistencia técnica enfrenta verdaderas dificultades. En la esfera de la prevención del delito y la justicia penal, los mandatos parcialmente ejecutados representan el 33% de los mandatos operacionales y de asistencia técnica, en la mayoría de los casos supuestamente debido a la falta de recursos. El 21% de las medidas cuya adopción se ha solicitado a la Oficina se registraron como actividades en curso. En la esfera de las drogas, los mandatos operacionales y técnicos se cumplieron a razón de un 22%, mientras que los parcialmente ejecutados representaron un 37%, por la misma razón presupuestaria. El 37% de los casos estaban en curso de ejecución. Tanto en las cuestiones relacionadas con las drogas como en las cuestiones relacionadas con el delito, el porcentaje de mandatos no ejecutados se estimó en inferior a un 10%.

36. Dada la fragmentación de la gobernanza, es un reto lograr una visión consolidada de los mandatos y misiones encomendados a la Oficina. Los Inspectores estiman que es hora de examinar a fondo esos mandatos y misiones a fin de presentar a los Estados Miembros un panorama consolidado de todos los órganos de gobernanza. Con ello se proporcionaría mejor información a los Estados Miembros lo que les permitiría brindar una orientación más eficaz e informada. Las notas de 2008 constituyen una base valiosa que debería completarse, actualizarse y ampliarse para abarcar todos los órganos de orientación en materia de políticas.

37. Sobre esa base, los Estados Miembros estarían en condiciones de volver a evaluar los mandatos en curso, así como su pertinencia y la disponibilidad de recursos. Los Estados Miembros podrían determinar su plan de priorización y seguir elaborando un enfoque integrado para abordar cuestiones sustantivas relativas a las drogas, el delito y el terrorismo. A su vez, el Director Ejecutivo estaría en condiciones de realizar ajustes en la Oficina para que la labor de esta se desarrollara sobre la base de un marco reconfirmado, y de asignar recursos en consecuencia, teniendo en cuenta las limitaciones existentes. Los Inspectores opinan que ese proceso contribuiría a mejorar la coherencia de la labor de la Oficina. Idealmente, debería complementarse con un examen funcional de todas las dependencias de la UNODC para ajustar su labor a las prioridades que se definan.

38. Al igual que en el caso de otras entidades de las Naciones Unidas, los Inspectores consideran que debería informarse a los Estados Miembros acerca de las consecuencias financieras de las resoluciones aprobadas por las Comisiones, así como sobre las capacidades de la UNODC para cumplir los requisitos operacionales pertinentes antes de la aprobación de esas resoluciones. En el contexto financiero en el que funciona la UNODC, es de primordial importancia que las nuevas misiones y cometidos encomendados a la Oficina se acompañen sistemáticamente de declaraciones claras sobre las consecuencias para el presupuesto por programas debatidas por las Comisiones.

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la eficacia de la Oficina en la ejecución y el cumplimiento de sus mandatos.**

#### **Recomendación 2**

**El Director Ejecutivo debería realizar un examen consolidado de todos los mandatos encomendados a la Oficina, incluidos los recursos necesarios y asignados, así como del estado de su ejecución. Sobre esa base, el Director Ejecutivo debería presentar, a la brevedad posible, un documento sobre el establecimiento de prioridades a la Comisión de Estupefacientes y a la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal.**

<sup>6</sup> Véase E/CN.7/2008/13 y E/CN.15/2008/18.

### III. MARCO FINANCIERO

39. La Oficina tiene una estructura fragmentadas de mecanismos de financiación con recursos dimanantes de múltiples secciones del presupuesto ordinario por programas de las Naciones Unidas (Secciones 16 y 22 así como Secciones 1 y 28F para la Oficina de las Naciones Unidas en Viena) y de los dos fondos fiduciarios, a saber, el Fondo del Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y la Justicia Penal, supervisados por las respectivas Comisiones. Cada Fondo está dividido en contribuciones para fines generales, contribuciones para fines especiales y recursos en concepto de gastos de apoyo a los programas. La fragmentación está implícita en la Reglamentación financiera, que establece que en el presupuesto bienal deberá distinguirse entre el Fondo del Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y la Justicia Penal, y que la contabilidad de los Fondos también se llevará por separado.

#### Recuadro 1. Definiciones

##### **Definiciones del artículo II de la Reglamentación financiera de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2008)**

Por **fondos para fines generales (FFG)** se entenderán “las contribuciones voluntarias para fines generales a los Fondos de la UNODC que se destinan a financiar la dirección y gestión ejecutivas, los programas y el componente de apoyo a los programas del presupuesto bienal”;

Por **fondos para fines especiales (FFE)** se entenderán “las contribuciones voluntarias para fines específicos realizadas a la UNODC que tienen por objeto financiar las actividades de cooperación técnica y otras actividades”;

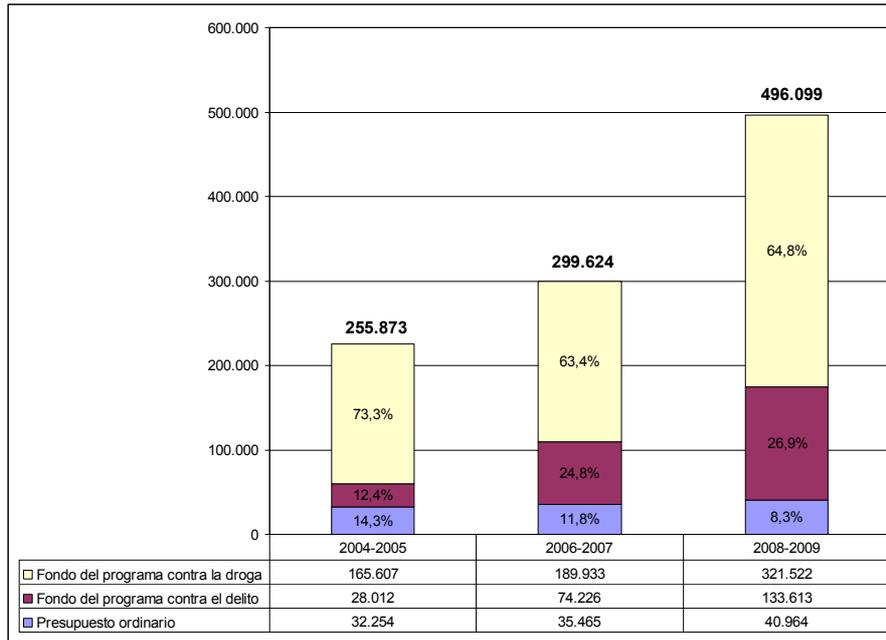
Por **gastos de apoyo a los programas (GAP)** se entenderán “los gastos indirectos recuperados en apoyo de actividades financiadas con cargo a contribuciones voluntarias”.

40. La delicada situación financiera de la Oficina ha sido centro de interés durante años y se ha comentado ampliamente. En las figuras 2 y 3 *infra* se resalta la evolución de los recursos de la UNODC y se ilustra la fragmentación del marco presupuestario de la Oficina así como la distribución de recursos entre sus fondos fiduciarios (si bien el Fondo del programa para la fiscalización de drogas aún representa más de las dos terceras partes del presupuesto general, la importancia del Fondo para la prevención del delito y la justicia penal ha aumentado considerablemente).

41. Los Estados Miembros y los funcionarios de la UNODC convinieron durante las entrevistas en que uno de los principales factores que más afectaban a la eficiencia y eficacia de la UNODC era su situación financiera. Esta opinión se confirmó en la encuesta. En épocas recientes, la falta de recursos ha ocasionado reducciones en, por ejemplo, los viajes, las consultorías, la capacitación, los gastos de funcionamiento y los servicios por contrata.

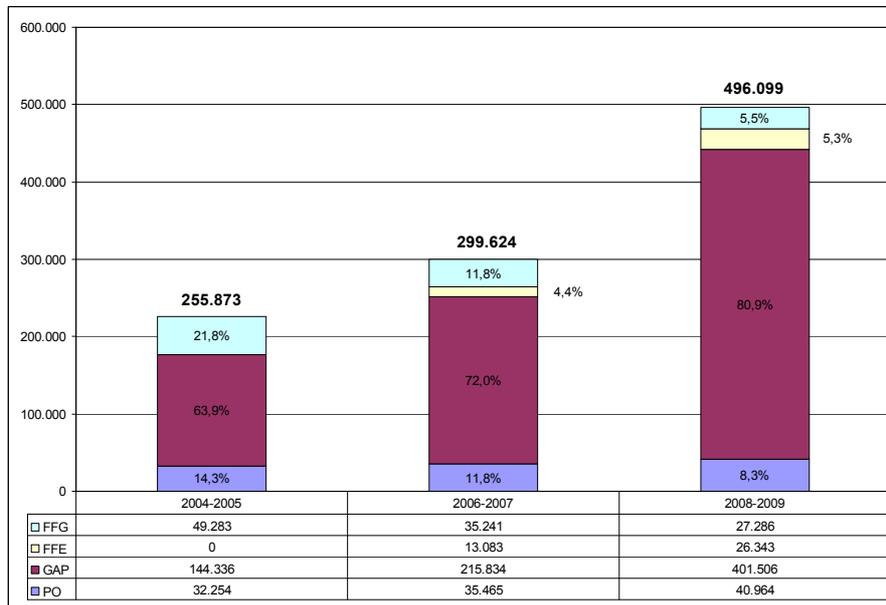
42. No obstante, desde 2004-2006 ha habido un marcado incremento de la financiación general de la UNODC (que alcanzó los 466.099 millones de dólares de los Estados Unidos en 2008-2009) con un crecimiento porcentual de casi un 120%. Sin embargo, esta evolución favorable oculta aspectos problemáticos que podrían afectar al funcionamiento de la Oficina y su capacidad de ejecución: este aumento corresponde principalmente a un mayor número de contribuciones para fines específicos relacionadas con un espectacular aumento de los proyectos y actividades de todo tipo de la UNODC, junto con una disminución de las contribuciones para fines generales.

**Figura 2: Evolución del presupuesto de la UNODC (basada en los gastos), 2004-2005 a 2008-2009, en millones de dólares de los Estados Unidos**



Nota: Datos consolidados a partir de los informes de la Junta de Auditores (A/63/5/Add.9 y A/65/5/Add.9).

**Figura 3: Distribución del presupuesto de la UNODC (basada en los gastos) por fuentes de financiación, 2004-2005 a 2008-2009, en millones de dólares de los Estados Unidos**



Nota: Datos consolidados sobre la base de los informes de la Junta de Auditores (A/63/5/Add.9 y A/65/5/Add.9). Hasta 2006-2007, los gastos de apoyo a los programas se clasificaban como fondos para fines generales.

### A. La financiación de las funciones institucionales sigue planteando un reto

43. En la UNODC, las funciones básicas deberían financiarse principalmente con cargo a recursos del presupuesto ordinario y a los fondos para fines generales. Con el aumento de sus mandatos y el desarrollo de su red sobre el terreno, los papeles y funciones de la UNODC se han ampliado considerablemente. No obstante, la expansión no ha ido acompañada del correspondiente aumento de recursos humanos y financieros básicos. No obstante el hecho de que las cuotas de las Naciones Unidas (presupuesto ordinario) (PO) se han incrementado desde 2004-2005 en valores nominales (a razón de un 27%), los Inspectores observaron que la proporción del presupuesto ordinario en el presupuesto general de la UNODC de hecho ha disminuido de un 14,3% en el bienio 2004-2005 a un 8,3% en el bienio 2008-2009.

44. Al mismo tiempo, los recursos agregados del presupuesto ordinario y los fondos para fines generales representaron el 36,1% de la capacidad financiera en el bienio 2004-2005, pero disminuyeron a solo un 19,1% cuatro años más tarde (incluidos los gastos de apoyo a los programas). Los recursos en concepto de fondos para fines generales de cada uno de los Fondos son esenciales para financiar las funciones de gestión institucional y los servicios de apoyo, pero se están reduciendo marcadamente. La proporción entre fondos para fines generales y fondos para fines especiales se ha venido deteriorando desde hace varios años y no hay señales de que vaya a mejorar, y esto es motivo de preocupación para la sostenibilidad de la Oficina.

45. Los Inspectores observaron que algunas funciones institucionales clave de la Oficina (como las de Director de la División de Operaciones, Jefe del Servicio de Gestión de Recursos Financieros, Jefe del Servicio de Tecnología de la Información, Jefe de la Dependencia de Planificación Estratégica, portavoz de la UNODC, algunos de los oficiales de evaluación, oficiales sustantivos de diversas subdivisiones, etc.) no se financian con cargo a las cuotas.

46. De hecho, la Quinta Comisión de la Asamblea General también “expresó preocupación por la situación financiera general de la UNODC y solicitó al Secretario General que, en su proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013, presentara propuestas para asegurar que la Oficina tuviera los recursos suficientes para el desempeño de su mandato”<sup>7</sup>.

47. Los Inspectores están de acuerdo con la opinión de consenso expresada por los Estados Miembros de las misiones permanentes con sede en Viena y el personal directivo superior de la UNODC en el sentido de que un aumento de los recursos básicos es necesario a fin de garantizar las funciones institucionales básicas. Esto podría lograrse ya sea recibiendo una asignación mayor en el presupuesto ordinario de las Naciones Unidas o mediante un compromiso más enérgico en lo relativo a la aportación de contribuciones más sustanciales y sostenidas de fondos para fines generales, o una combinación de ambas medidas. Las declaraciones anteriores en las que se alentaba a los Estados Miembros a comprometer una parte de sus contribuciones a los fondos para fines generales con objeto de garantizar un equilibrio sostenible entre estas y las contribuciones a los fondos para fines especiales no han producido un efecto suficiente.

48. Por consiguiente, los Inspectores consideran que la solicitud de un aumento de los recursos con cargo al presupuesto ordinario, presentada por la Oficina para el bienio 2012-2013, especialmente sobre la base de la resolución 64/243 de la Asamblea General (párr. 83), debe seguir examinándose a fin de garantizar recursos más sostenidos y previsibles que aseguren la estabilidad de la estructura de la UNODC. No obstante, una condición previa para ello es la clara identificación de las funciones institucionales básicas por parte de la UNODC en el contexto de una visión estratégica acordada y a largo plazo que cuente con un apoyo suficiente y se base en el examen del mandato recomendado en el capítulo II *supra* (recomendación 2).

---

<sup>7</sup> A/64/548/Add.1, párr. 85.

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la eficiencia y la eficacia de la Oficina.**

### **Recomendación 3**

**La Asamblea General debería garantizar que a partir del bienio 2012-2013 las funciones básicas de la Oficina se financien con cargo a recursos del presupuesto ordinario, a fin de permitir que la UNODC desempeñe sus mandatos de una manera coherente y sostenible.**

## **B. Simplificación de la gestión financiera**

49. La estructura de financiación implica un engorroso proceso de preparación y presentación del presupuesto bienal, dado que no se ha consolidado la aprobación del presupuesto por los órganos rectores. Las observaciones formuladas por el Director Ejecutivo en 2008 sobre esta cuestión no necesitan comentarios: “La UNODC sigue preparando y presentando dos presupuestos: uno relativo al presupuesto ordinario, presentado a la Sede de las Naciones Unidas (para su inclusión en el presupuesto por programas de las Naciones Unidas), y otro sobre sus fondos voluntarios, el presupuesto unificado, presentado a la Comisión de Estupefacientes y a la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal. Los dos documentos presupuestarios contienen la misma información, aunque con un enfoque diferente, y se presentan a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en dos ocasiones distintas y a los Estados Miembros en tres ocasiones diferentes. La UNODC prepara también dos conjuntos de cuentas de acuerdo con dos calendarios diferentes, y esas cuentas se auditan por separado”<sup>8</sup>.

50. La UNODC debe trabajar con dos fondos fiduciarios separados, lo que no contribuye a fomentar la eficacia. La cuestión de la fusión de los dos fondos fiduciarios existentes se ha examinado en ocasiones anteriores en la Comisión de Estupefacientes y en la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal sin que se haya llegado a conclusiones concretas. Convencidos de que la fusión de los fondos podría racionalizar la gestión financiera y aumentar la eficiencia y eficacia de la Oficina, pero conscientes también de que esa fusión supone un nivel suficiente de confianza por parte de los donantes, los Inspectores desean plantear la cuestión una vez más y piden que se realice un estudio de viabilidad para evaluar los posibles beneficios y dificultades relacionados con ese ajuste de la estructura financiera. Para atender a las inquietudes de los Estados Miembros, debería ser posible gestionar las asignaciones de los programas contra la droga y contra el delito dentro del mismo fondo, con plena transparencia y más eficazmente.

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la eficacia de la gestión financiera de la Oficina.**

### **Recomendación 4**

**El Director Ejecutivo debería encargar la realización de un estudio sobre la viabilidad, los beneficios y las desventajas de fusionar el Fondo del Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y la Justicia Penal e informar al respecto a la Comisión de Estupefacientes y a la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal para finales de 2012 a más tardar.**

## **C. Esfuerzos necesarios para reducir la asignación rigurosa de fondos para fines específicos**

51. La asignación de fondos para fines específicos es una cuestión difícil y delicada, que tiene algunas veces connotaciones políticas y se decide principalmente en base a las políticas del donante. En general, la práctica de asignar fondos para fines específicos repercute en la planificación, la priorización de las actividades y la asignación de recursos, especialmente cuando se combina con la disminución de los recursos básicos. También entraña el riesgo de modificar las prioridades en la etapa de ejecución, dado que los recursos aportados por los donantes están a menudo estrictamente asignados a proyectos específicos, como

<sup>8</sup> Véase E/CN.7/2008/11-E/CN.15/2008/15.

ocurre muchas veces en la UNODC, con las consiguientes limitaciones en la flexibilidad de la utilización de los recursos y en el establecimiento de prioridades. En el bienio 2008-2009, las contribuciones de fondos para fines especiales llegaron a representar el 80,9% de la financiación de la UNODC. En cierta medida, la asignación estricta de fondos para fines específicos también es consecuencia del hecho de que los mandatos de la UNODC son de naturaleza amplia y los donantes desean dirigir su apoyo financiero a esferas de labor bien determinadas.

52. Los Inspectores están preocupados por el hecho de que si bien los Estados Miembros se muestran dispuestos a invertir en las actividades de la UNODC por medio de contribuciones para fines específicos, ya sea para el desempeño de los mandatos o para la ejecución de proyectos nacionales, son renuentes a invertir en la estructura básica de la UNODC mediante la aportación de fondos para fines generales. De hecho, un representante de la UNODC, al hacer uso de la palabra durante el 51º período de sesiones de la Comisión de Estupefacientes, indicó que “la UNODC podría encontrarse pronto en condiciones de tener que rechazar contribuciones extrapresupuestarias vinculadas a proyectos específicos por no contar con suficientes fondos para fines generales con que cubrir los costos operacionales”<sup>9</sup>. **En la UNODC no existe mecanismo institucional alguno que vincule las contribuciones para fines especiales con las contribuciones para fines generales. En opinión de los Inspectores, a menos que se elabore y se ponga en práctica un mecanismo de esa índole, existe un riesgo permanente de tensiones financieras.**

53. En cierta medida, la situación financiera de la Oficina la obliga a adaptarse a la tendencia a la asignación de fondos para fines específicos elaborando proyectos capaces de atraer financiación en una esfera “popular” y, por lo tanto, obtener recursos para la Oficina. La presión constante en lo que respecta a la búsqueda de dinero se traduce en una tendencia a la ampliación de las actividades mediante la inclusión de una amplia gama de esferas sustantivas que no se relacionan directamente con sus mandatos básicos. El personal de la UNODC no siempre entiende esta expansión, como lo indican los múltiples comentarios expresados en la encuesta. Las iniciativas programáticas temáticas y regionales descritas en el capítulo IV constituyen un intento por introducir más flexibilidad en las prácticas de asignación de fondos para fines específicos y aumentar la previsibilidad mediante promesas de contribuciones plurianuales.

54. Durante las entrevistas, algunos Estados Miembros atribuyeron la gran cantidad de fondos asignados para fines específicos a la ausencia de un grado suficiente de transparencia, no solo en la asignación de recursos sino también a diversos niveles en el seno de la Oficina, así como a lo que, a su modo de ver, era una supervisión insuficiente. Los Inspectores se enteraron con preocupación de que algunos donantes hacen sus contribuciones a la UNODC en forma de fondos asignados para fines específicos mientras que no proceden de igual manera al realizar contribuciones a otras organizaciones, lo que demuestra que hay un margen de mejora.

55. Es necesario realizar esfuerzos conjuntos, tanto por parte de los donantes como de la UNODC, para reducir la asignación estricta de contribuciones. La Oficina debería seguir mejorando la transparencia de sus procesos, continuar mejorando sus capacidades de presentación y de intercambio de información, y emplear documentos más fáciles de utilizar en sus comunicaciones con los Estados Miembros. Estos últimos deberían, por conducto de la Comisión de Estupefacientes y de la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal, hacer un llamamiento a los donantes para que se abstengan de asignar sus contribuciones a fines específicos y sigan aplicando, cuando proceda, la práctica de efectuar promesas de contribuciones plurianuales.

56. La UNODC debería adoptar nuevas medidas concretas para fomentar la confianza de los donantes mediante una demostración de responsabilidad a todos los niveles de la Oficina, tanto en lo que respecta a la ejecución de los programas como a las prácticas del personal directivo superior. Como primera medida, el Comité Ejecutivo (véase el capítulo IV) confirmó la necesidad de crear un mecanismo específico para vigilar la situación financiera de la UNODC sobre una base más periódica. Esto se tradujo en la celebración de reuniones de información periódicas del Jefe de la Sección de Gestión de Recursos Financieros con los Directores de las divisiones. En opinión de los Inspectores, esta práctica podría ampliarse con la creación de un mecanismo institucional, como un comité de asignación de recursos encargado de examinar la situación financiera y supervisar la priorización estratégica de la asignación de recursos y de establecer prioridades en

---

<sup>9</sup> E/2008/28-E/CN.7/2008/15.

lo que respecta a las campañas de recaudación de fondos. La existencia de ese comité también podría contribuir a aumentar la transparencia y la confianza de los donantes, a fin de tratar de reducir la asignación de contribuciones para fines específicos.

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la eficacia y la transparencia de la Organización.**

#### **Recomendación 5**

**El Director Ejecutivo debería establecer un mecanismo institucional para supervisar la situación financiera de la Oficina y determinar la asignación general de recursos, especialmente con miras a aumentar la transparencia, a fin de tratar de reducir la asignación de contribuciones para fines específicos.**

#### **D. Estrategia de recaudación de fondos para seguir ampliando la base de donantes**

57. La UNODC clasifica a sus donantes en cinco grupos principales, como se indica en el cuadro 3. Para más de las dos terceras partes de sus contribuciones extrapresupuestarias la UNODC se basa en una categoría de donantes, y esa proporción aumenta si se añaden otras categorías como los fondos fiduciarios de múltiples donantes o las instituciones financieras internacionales, que también se basan principalmente en el mismo conjunto de países. Cabe observar como señal positiva que esta dependencia se ha reducido significativamente desde 2005; se ha visto propiciada en gran medida por contribuciones bilaterales para proyectos de ejecución nacional cuya responsabilidad se delega en la UNODC. Los Inspectores observaron con satisfacción que la proporción de la categoría de donantes nuevos y nacionales se ha duplicado con creces en los últimos cinco años. A pesar de haber sufrido una fuerte reducción en 2008 y 2009, representa una proporción de más del 25% de los ingresos extrapresupuestarios de la UNODC.

**Cuadro 3: proporción de las respectivas contribuciones extrapresupuestarias de los donantes de la UNODC (2005 a 2009) (porcentaje)**

<b>Categoría de donantes de la UNODC</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Principales donantes</b>	83,5	61,5	71,7	53,9	64,7
<b>Donantes nuevos y nacionales</b>	10,5	31,7	21,2	38,7	25,6
<b>Organismos de las Naciones Unidas</b>	3,9	5,1	6	3,5	5,4
<b>Fondos fiduciarios de múltiples donantes</b>	0	0	0	2,1	2,3
<b>Instituciones financieras internacionales y organizaciones intergubernamentales</b>	1,7	1,3	0,8	0,8	1,1
<b>Sector privado</b>	0,4	0,4	0,3	1	0,8

*Fuente: Informes anuales de la UNODC, 2006 a 2010*

58. La Junta Ejecutiva del Fondo Monetario Internacional se reformó recientemente, aumentando las cuotas para los mercados emergentes y los países en desarrollo. El Banco Mundial ya ha adoptado medidas similares. Estos cambios constituyen un reconocimiento de que los países en desarrollo están desempeñando un papel cada vez más importante en la economía mundial. En opinión de los Inspectores, la UNODC debería seguir esforzándose por ampliar aún más su base de donantes a fin de que incluya un mayor número de países en desarrollo, en particular los que cuentan con mercados emergentes, y por aumentar la participación del sector privado.

59. La actual instrucción de gestión sobre recaudación de fondos<sup>10</sup> carece de una declaración clara sobre el enfoque estratégico de la UNODC en materia de movilización de recursos. Se centra en la política y los procedimientos generales. Los Inspectores recomiendan que se actualice el documento, especialmente para incluir más aspectos estratégicos.

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la eficacia de la Oficina.**

#### **Recomendación 6**

**El Director Ejecutivo debería formular una estrategia de recaudación de fondos para seguir ampliando la base de donantes de la Oficina.**

### **IV. GESTIÓN EJECUTIVA**

60. En la UNODC, los principales mecanismos de gestión son: a) el Comité Ejecutivo; b) el Comité de Examen de la Gestión; c) la reunión de funcionarios de categoría superior de la UNODC; y d) las reuniones de las divisiones<sup>11</sup>.

61. El propósito del Comité Ejecutivo es constituirse en el principal foro para la adopción de decisiones al más alto nivel. Es un órgano común de la ONUV y la UNODC integrado por todos los directores de ambas entidades así como por otros funcionarios de categoría superior. Tal vez no preste la debida atención a cuestiones específicas de la UNODC y, por lo tanto, tal vez tenga un efecto limitado en la Oficina como comité del personal directivo superior. Los Inspectores examinaron las actas de las reuniones celebradas por el Comité Ejecutivo en años recientes así como los cuadros de control de sus decisiones y observaron que las reuniones ofrecían más bien una oportunidad de intercambiar información. **En opinión de los Inspectores, hay margen para fortalecer el Comité Ejecutivo y lograr que se concentre más en la gestión sustantiva y estratégica (visión) de especial interés para la UNODC. Su personal directivo superior debería evaluar la posibilidad de que esto se alcance ya sea con el formato actual del Comité Ejecutivo en el marco de la ONUV y la UNODC, o bien por medio de un mecanismo específico de la UNODC.**

62. El Comité de Examen de la Gestión fue reemplazado por el Equipo Superior de Gestión en abril de 2010. Su mandato tiene un ámbito limitado y se centra en cuestiones de gestión de la actuación profesional y planes de promoción de las perspectivas de carrera. Las deliberaciones relativas a la evaluación individual de la actuación profesional (e-PAS) se limitan generalmente a examinar el cumplimiento y la clasificación media. Los Inspectores alientan al personal directivo superior a seguir examinando la manera de transformar la evaluación individual de la actuación profesional en un instrumento más eficaz para la gestión del personal en el contexto de una organización caracterizada por la inseguridad laboral. El anterior Director Ejecutivo también había expresado su preocupación en el sentido de que algunos administradores no utilizaban adecuadamente el instrumento del e-PAS.

#### **A. Cuestionamiento de la administración por el personal**

63. En lo que respecta a la gestión ejecutiva, las mejoras son importantes en comparación con la situación que existía hace diez años. No obstante, los Inspectores recibieron un número considerable de observaciones que revelaban la insatisfacción del personal con la gestión general de la Oficina y con el personal directivo superior en particular, lo que indica que la moral del personal es baja en la Oficina. La falta de transparencia en la adopción de decisiones, la ausencia de comunicación en grado suficiente y la falta de aliento para la celebración de debates abiertos, el hecho de que no se realice un seguimiento de las decisiones, la mala gestión, etc., se citan con frecuencia como ejemplos de preocupaciones, como se indica en la figura 4 *infra*.

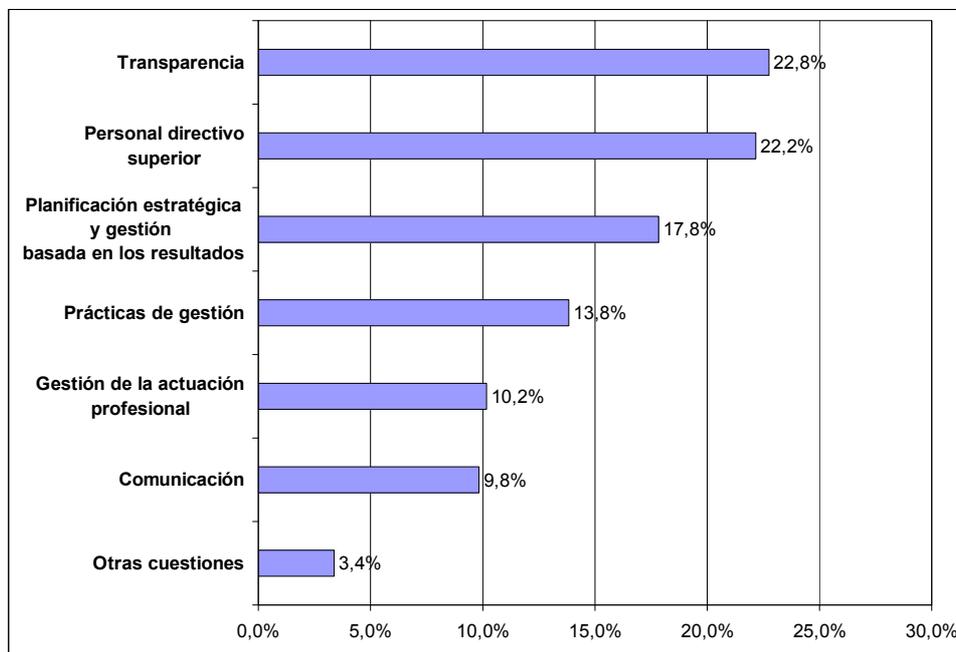
64. Los Inspectores están convencidos de que debería prestarse urgente atención a la gestión general a fin de crear una atmósfera y condiciones más adecuadas para garantizar la eficacia. En ese espíritu, el personal directivo superior de la UNODC debería garantizar el recurso periódico a mecanismos institucionalizados de

<sup>10</sup> UNODC/MI/6/Rev.1.

<sup>11</sup> Véase UNOV/DGB.13/Rev.1-ODCCP/EDB.13/Rev.1, junio de 2002.

diálogo y comunicación con el personal y proporcionar un verdadero foro para el intercambio de opiniones a fin de aumentar la identificación de los funcionarios con las decisiones que afectan directamente a sus condiciones de trabajo y entorno.

**Figura 4: Esferas de preocupación de los funcionarios de la UNODC relacionadas con la gestión ejecutiva**



*Fuente: Encuesta de 2010 de la DCI*

## B. Reestructuración institucional de 2010

65. La UNODC efectuó una reestructuración institucional en abril de 2010 que fue motivada no solo por dificultades financieras que requerían cierta racionalización de la estructura sino también por anteriores recomendaciones de supervisión que señalaban duplicaciones, superposiciones y lagunas de funciones sustantivas o administrativas así como una falta de coordinación y la existencia de una competencia interna. El proceso de reajuste se guió por el principio rector de consolidar los conocimientos temáticos especializados para aumentar la integración sustantiva de los temas mediante una redistribución de secciones y dependencias de dos divisiones, a saber, la División de Operaciones y la División para Asuntos de Tratados.

66. En el momento de la realización del examen por los Inspectores, los cambios estructurales eran demasiado recientes como para que se pudieran sacar conclusiones sobre sus aspectos positivos o negativos. No obstante, se formularon algunas observaciones a los Inspectores, principalmente lamentando que el proceso hubiera sido parcial, que hubiera abarcado solo dos de las cuatro divisiones de la UNODC, y que por lo tanto podía considerarse como una oportunidad desaprovechada para ajustar aun más la estructura a los mandatos de la Oficina.

67. Los Inspectores también recibieron observaciones de funcionarios que expresaban inquietudes acerca de un patrón de reestructuración constante en la UNODC. Las razones de la reestructuración institucional no siempre resultan evidentes para los funcionarios, y no se les comunican claramente. Algunos entrevistados cuestionaron enérgicamente los fundamentos de los cambios administrativos, destacando su impresión de que se trataba de la realización de un programa personal que estaba por encima de la institución, en algunos casos.

68. Tras el examen del mandato y el proceso de priorización (recomendación 2), los Inspectores aconsejarían también al Director Ejecutivo que realizara un examen funcional de todas las divisiones, secciones y dependencias de la UNODC, y que las ajustara al marco de acción reconfirmado y priorizado de la Oficina, incluso reorientando los recursos humanos y financieros si era necesario.

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la eficacia de la Oficina.**

#### **Recomendación 7**

**El Director Ejecutivo debería realizar un examen funcional de todas las divisiones, secciones y dependencias de la UNODC a fin de ajustarlas como parte de un marco de acción reconfirmado y priorizado de la Oficina propuesto en la recomendación 2.**

### **C. La falta de coordinación reduce la eficacia**

69. En anteriores informes de supervisión se señaló la falta de coordinación e incluso cierta competencia entre entidades de la UNODC. Estos problemas son el resultado de la fusión de entidades de diferentes orígenes y dos culturas distintas en una misma Oficina. También son consecuencia del contexto financiero, en el que las actividades de cada dependencia están muy supeditadas a las contribuciones voluntarias movilizadas.

70. En el cuadro 4 figuran los resultados de la encuesta sobre coordinación y cooperación de las divisiones, los departamentos y las dependencias de la UNODC, por un lado, y entre la sede y las oficinas extrasede, por el otro. Por cierto, los entrevistados de diversos niveles jerárquicos señalaron repetidas veces como problemáticas las cuestiones relativas a la coordinación. En el cuadro también se muestra que las opiniones expresadas varían considerablemente según la categoría de los encuestados. Los Inspectores observaron que las opiniones de los funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico eran más críticas. Es interesante señalar que la evaluación realizada por el personal de la sede es sistemáticamente más crítica en comparación con la retroalimentación recibida del terreno. Además, los funcionarios de la UNODC critican la manera en que se documentan las responsabilidades y los procesos de trabajo, lo que podría tener repercusiones en la eficacia interna de la Oficina.

71. A modo de ejemplo, los Inspectores escucharon repetidos comentarios sobre la ausencia de coordinación de las actividades de recaudación de fondos e incluso sobre la competencia entre dependencias y oficinas que caen en la tentación de movilizar fondos para sus propios proyectos, garantizando así su existencia. Esto también parece contribuir a distraer a los funcionarios de los aspectos sustantivos de su labor.

72. Los Inspectores recomiendan que la UNODC examine sus actuales mecanismos de coordinación así como la eficacia de estos, a fin de determinar si hay duplicación o elementos superfluos en los procesos o desviaciones y superposiciones en las prácticas.

**Cuadro 4: Opiniones de diversas categorías de funcionarios de la UNODC sobre cuestiones de coordinación (porcentaje)**

<b>A su modo de ver ¿hay suficiente coordinación y cooperación entre las divisiones, departamentos y unidades de la UNODC?</b>	<b>Sí</b>	<b>Medianamente</b>	<b>No</b>	<b>No sabe</b>
<b>Todos los funcionarios</b>	20,2	39,7	34,3	5,7
<b>Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico únicamente</b>	9,4	34,4	54,4	1,7
<b>Funcionarios de la sede</b>	14,4	37,4	43,2	4,9
<b>Funcionarios sobre el terreno</b>	23,6	42,0	28,9	5,5

<b>A su modo de ver ¿es adecuado el nivel de coordinación y cooperación entre la sede y las oficinas extrasede?</b>				
	<b>Sí</b>	<b>Medianamente</b>	<b>No</b>	<b>No sabe</b>
<b>Todos los funcionarios</b>	20,4	40,1	31,0	8,5
<b>Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico únicamente</b>	7,8	35,0	53,9	3,3
<b>Funcionarios de la sede</b>	12,3	42,0	34,2	11,5
<b>Funcionarios sobre el terreno</b>	25,7	38,8	30,0	5,5

<b>A su modo de ver ¿las respectivas responsabilidades y procesos de trabajo de las divisiones o departamentos están documentados con claridad y exactitud?</b>				
	<b>Sí</b>	<b>Medianamente</b>	<b>No</b>	<b>No sabe</b>
<b>Todos los funcionarios</b>	20,0	39,6	31,4	9,0
<b>Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico únicamente</b>	6,7	38,9	48,9	5,6
<b>Funcionarios de la sede</b>	12,3	44,0	35,8	7,8
<b>Funcionarios sobre el terreno</b>	24,8	36,2	29,2	9,9

Fuente: Encuesta de 2010 de la DCI

73. Los Inspectores observaron que el Seminario anual para representantes sobre el terreno, mecanismo de coordinación interna en el que participan tanto representantes regionales de la UNODC como representantes en los países y funcionarios de diversas secciones de la sede, era una práctica adecuada. Además de las deliberaciones sustantivas, el Seminario aborda una amplia gama de cuestiones administrativas y de gestión que se examinan en forma colectiva. Brinda una oportunidad de que los administradores sobre el terreno interactúen directamente con administradores de la sede, tanto en sesiones colectivas como en reuniones bilaterales. Los Inspectores consideran que es un foro útil para aumentar la comprensión recíproca de las respectivas capacidades, limitaciones, procedimientos, funciones, logros etc., que podría mitigar cierta sensación de desconexión con la sede.

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la coordinación general en la Oficina y, por lo tanto, su eficacia.**

#### **Recomendación 8**

**El Director Ejecutivo debería emprender un examen y evaluación amplios de los mecanismos y procedimientos de coordinación de la Oficina y adoptar medidas apropiadas para mejorarlos para finales de 2012.**

#### **D. Planificación estratégica y gestión basada en los resultados**

74. La planificación estratégica ha tenido un gran impulso en la UNODC con la aprobación de la estrategia de mediano plazo para el período 2008-2011 de la Oficina, que complementa el correspondiente programa del marco estratégico de las Naciones Unidas<sup>12</sup>.

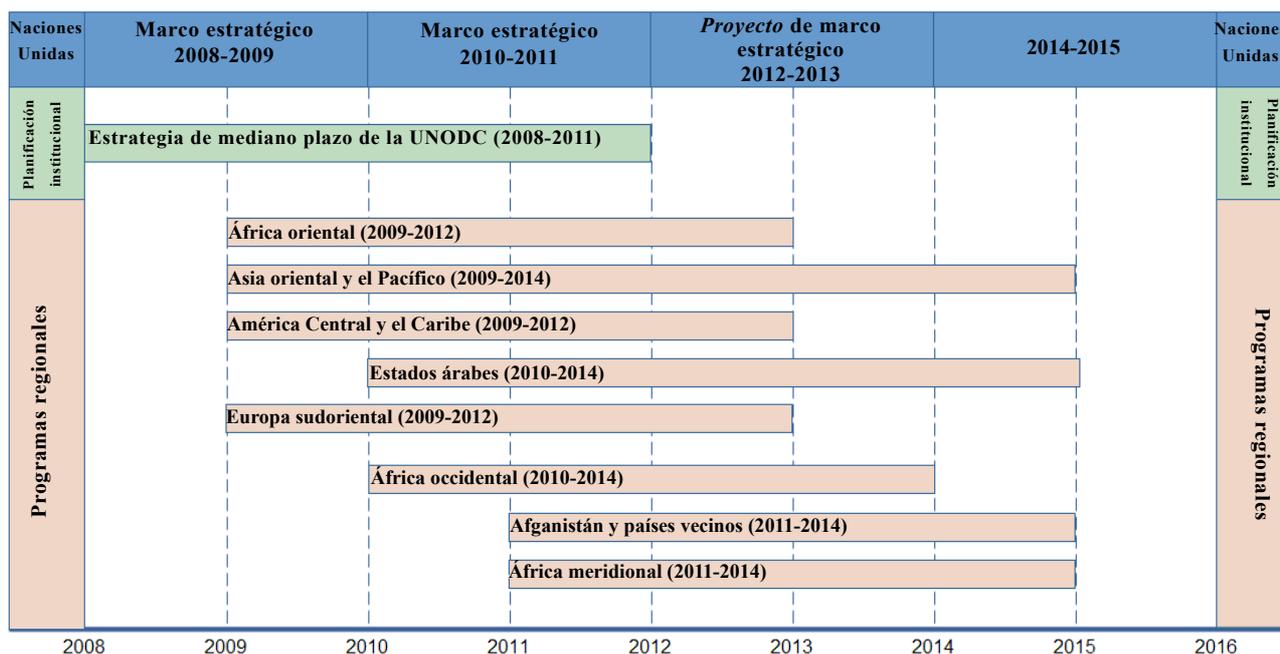
75. La determinación de si la estrategia de mediano plazo de la UNODC estaba abordando de manera adecuada cuestiones estratégicas y sería utilizada como instrumento de gestión estratégica con miras a elaborar una visión común para la UNODC generó comentarios muy diversos de los entrevistados. Los Inspectores recibieron repetidos comentarios sobre la ausencia de una visión a largo plazo para la Oficina y sus misiones, o por lo menos la ausencia de una comunicación clara de esa visión a todas las dependencias y al personal. Esta situación también es consecuencia de la tendencia observada en los últimos años, cuando la UNODC estableció su presencia en muchas esferas diferentes para captar apoyo financiero.

<sup>12</sup> Estrategia para el período 2008-2011 de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (E/CN.7/2007/14-E/CN.15/2007/5), aprobada por el Consejo Económico y Social en sus resoluciones 2007/12 y 2007/19.

76. Como se ilustra en la figura 5 *infra*, la UNODC emprendió en los últimos años iniciativas de planificación regionales y temáticas. Con el apoyo de los Estados Miembros, la actual programación temática<sup>13</sup> y regional constituye un intento por conciliar numerosos proyectos fragmentados y esporádicos en un conjunto de programas más estratégico y consolidado. Los Inspectores pudieron percibir en sus entrevistas y en su examen de los documentos programáticos un gran compromiso interno y una actitud proactiva para ajustar el proceso y aprovechar a tales efectos las enseñanzas extraídas de programas ya elaborados. Actualmente están en vías de desarrollo algunos programas regionales y temáticos.

77. Los múltiples niveles y marcos cronológicos que utiliza la UNODC en sus procesos de planificación estratégica se indican en la figura 5 *infra*, en la que también se puede ver que no existe una alineación plena de todos los documentos de planificación, dado que se conciben y elaboran gradualmente.

**Figura 5: Planificación estratégica en la UNODC**



78. Está previsto que se deriven muchos beneficios del enfoque temático y programático, a saber: a) un diálogo mejorado con los Estados Miembros, aumentando por lo tanto su implicación por la vía de la intervención de los actores regionales en la etapa de la elaboración, así como mediante la participación de estos en los comités directivos en la etapa de ejecución; b) el potencial de una movilización de recursos y de una financiación asignada con mayor flexibilidad por los donantes a nivel de los programas más que a nivel de proyectos individuales; c) la mayor eficacia administrativa que se deriva de la realización de una serie de actividades de gestión a nivel de los programas, y d) la creación de un marco de supervisión reforzado en el que la sede y las oficinas extrasede contribuirían al mejoramiento de la obligación de rendir cuentas.

79. No obstante, se han identificado algunos otros aspectos que son problemáticos, a saber: a) la UNODC debe gestionar mejor la supresión gradual de los proyectos existentes y la transición hacia la programación; b) la UNODC debe gestionar la coexistencia en su cartera de programas y proyectos nacionales elaborados teniendo en cuenta las situaciones locales; c) la UNODC necesita ajustar los actuales instrumentos institucionales de gestión y presentación de informes para que cumplan plenamente los requisitos de apoyo administrativo y financiero de programas más amplios (como la presentación de informes, el seguimiento de la información, la vigilancia de promesas de contribuciones, gastos, etc.); d) la UNODC debe conciliar el reajuste de varios niveles de programación que no se conciben, redactan y aprueban al mismo tiempo.

<sup>13</sup> A diciembre de 2010, entre los programas temáticos figuraban los siguientes: a) medidas contra la corrupción y los delitos económicos, b) prevención del delito y reforma de la justicia penal, c) forma de encarar las vulnerabilidades en las esferas sanitaria y del desarrollo humano en el contexto de las drogas y el delito, d) servicios científicos y forenses, e) prevención del terrorismo, f) investigación y análisis de tendencias, y g) delincuencia organizada y tráfico ilícito (incluidos la trata de personas, el tráfico ilícito de migrantes, el blanqueo de dinero y el tráfico ilícito de armas de fuego).

80. Los Inspectores llegaron a la conclusión de que en la UNODC la planificación estratégica representa un reto, dado el contexto caracterizado por la imprevisibilidad de los recursos debida principalmente a la asignación de fondos para fines específicos. No obstante, destacan que la planificación estratégica debería basarse en la priorización y la visión a largo plazo (recomendación 2) de las actividades a fin de alcanzar los objetivos establecidos. Esto es de primordial importancia para que una entidad como la UNODC no tenga que verse obligada a ejecutar programas y actividades impulsados por los donantes. Los Inspectores también recomiendan la realización de una evaluación completamente independiente de la ejecución de la programación temática y regional, cuyos resultados se presentarían a los órganos rectores.

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la eficiencia de la Oficina.**

#### **Recomendación 9**

**El Director Ejecutivo debería presentar una evaluación independiente de la programación temática y regional e informar sobre la situación de su ejecución, su impacto y las enseñanzas extraídas a la Comisión de Estupefacientes y a la Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal para finales de 2013.**

81. Si bien el enfoque de la gestión basada en los resultados recibe un fuerte apoyo de los Estados Miembros, en opinión de los Inspectores la Oficina sigue enfrentando una serie de retos a ese respecto. La encuesta en línea indicó que el nivel de conocimiento de la gestión basada en los resultados era relativamente bajo y dispar entre los funcionarios de la UNODC, hecho que se confirmó durante las entrevistas con los administradores pertinentes. Fue alentador comprobar que los funcionarios del Cuadro Orgánico conocen mejor la gestión basada en los resultados, pero al mismo tiempo cabe observar que el 36% de ellos manifestó que los objetivos y resultados previstos de la UNODC no se les comunicaban claramente. Las dudas expresadas en las respuestas relativas al impacto de la gestión basada en los resultados en la mejora de la ejecución general son preocupantes, en particular las del personal directivo superior (4,2% de respuestas positivas). Sobre la base de las respuestas a la encuesta, existe también una necesidad urgente de impartir más capacitación en materia de gestión basada en los resultados.

#### **Cuadro 5: Opiniones de los funcionarios de la UNODC con respecto al impacto de la gestión basada en los resultados en la ejecución de actividades de la Oficina (porcentaje)**

<b>A su modo de ver, la gestión basada en los resultados ¿ha mejorado la ejecución general de las actividades de la UNODC?</b>	<b>Sí</b>	<b>Medianamente</b>	<b>No</b>	<b>No sabe</b>
<b>Todos los funcionarios</b>	8,6	21,7	20,8	48,9
<b>Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico únicamente</b>	5,6	26,4	32,6	35,4
<b>Personal directivo superior (P-5 y categorías superiores)</b>	4,2	27,1	43,8	25,0
<b>Funcionarios de la sede</b>	5,7	24,1	24,1	46,1
<b>Funcionarios sobre el terreno</b>	10,0	20,2	19,0	50,8

*Fuente: Encuesta de 2010 de la DCI*

82. Las observaciones anteriores de la OSSI señalaban las dificultades de la planificación y la gestión basada en los resultados en la UNODC. Los Inspectores consideran que una cultura más pujante de la gestión basada en los resultados en la UNODC beneficiaría sin duda a la Oficina, ya que contribuiría a una mejor comprensión por parte de los donantes de las actividades y logros de esta mediante el aumento de la transparencia y la obligación de rendir cuentas. De esta manera se fortalecería la confianza de los donantes y, por lo tanto, se atraerían más recursos. Los Inspectores examinaron varios documentos de planificación y reconocieron los progresos realizados en los últimos años, teniendo en cuenta que podrían surgir algunas dificultades en la determinación de parámetros pertinentes para medir los logros en esferas como las drogas o el delito, que son delicadas por naturaleza.

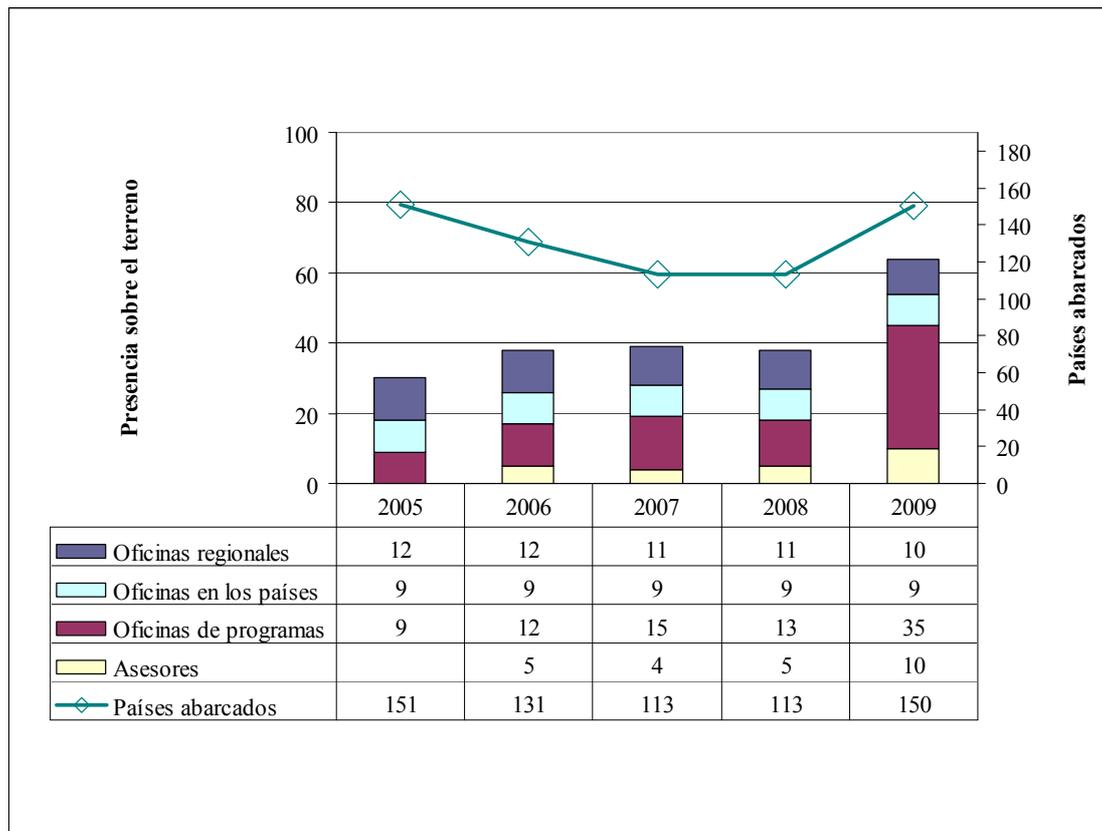
83. Los Inspectores alientan a los administradores y representantes regionales de la UNODC a que sigan esforzándose por aumentar la pertinencia, relevancia y calidad de los indicadores. Los inspectores alientan al personal directivo superior de la UNODC a que siga desarrollando una cultura de planificación y basada en los resultados a fin de crear progresivamente una base de conocimientos institucionales y una cultura compartida en materia de gestión basada en los resultados entre los funcionarios.

### E. Retos relacionados con la presencia sobre el terreno

84. Desde su creación, la UNODC ha desarrollado considerablemente su presencia sobre el terreno y la cobertura de los países que corresponden a la expansión de su cartera de actividades de cooperación técnica. Como se indica en la figura 6 *infra*, la red sobre el terreno de la Oficina abarca cuatro categorías de entidades, a saber: a) oficinas regionales (dirigidas por un representante sobre el terreno); b) oficinas en los países (dirigidas por un representante sobre el terreno o un administrador nacional); c) oficinas de programas (dirigidas por un jefe o coordinador del programa, según proceda), y d) asesores. En el anexo III figura un mapa del despliegue sobre el terreno de la UNODC.

85. Los Inspectores observaron los esfuerzos de la UNODC por formalizar aún más la estructura y la nomenclatura de su red sobre el terreno. En 2010, el Comité Ejecutivo hizo suya la nota de orientación en la que se definían los respectivos papeles, funciones y responsabilidades de cada entidad y sus interacciones con otras entidades dentro y fuera de la UNODC. No obstante, durante el examen fue obvio que este documento no se había dado a conocer lo suficiente en la Oficina, incluso entre la comunidad de representantes sobre el terreno. Por consiguiente, es necesario difundir esta nota de concepto para garantizar que las oficinas extrasede cumplan con sus disposiciones y directrices.

**Figura 6: Evolución de la presencia de la UNODC sobre el terreno (2005 a 2009)**



Fuente: Datos consolidados sobre la base de los informes anuales de la UNODC y de la información proporcionada por esta. La cobertura de países puede cambiar durante un año determinado.

86. Los entornos operativos de las oficinas extrasede de la UNODC varían considerablemente entre oficinas situadas en distintos países, y lo mismo sucede con el ámbito y la índole de las actividades realizadas. Los Inspectores desean resaltar que los encuestados consideran que la presencia sobre el terreno es beneficiosa para la Oficina y para su capacidad de ejecución. Casi un 60% de ellos estima que la presencia sobre el terreno da resultados positivos y contribuye a mejorar la capacidad de ejecución de la UNODC. Solo un 5,2% de los encuestados expresó una opinión negativa.

87. No obstante, durante la realización del examen hubo consenso en que la presencia de la UNODC sobre el terreno seguía siendo limitada en términos de recursos y conocimientos especializados disponibles. De hecho, el despliegue sobre el terreno se sustenta casi enteramente en fuentes extrapresupuestarias, y lo mismo ocurre en el caso de la División de Operaciones. Esto crea tensiones e incertidumbre, y podría influir en las prioridades de los programas así como en la ejecución de los mandatos. Entre las entidades extrasede existen oficinas autónomas (que se ocupan de una gran cartera de proyectos) y oficinas subsidiadas (que tienen una base de proyectos más pequeña).

88. En el momento actual, basándose en el de proceso priorización (recomendación 2), **los Inspectores opinan que la Oficina debería redefinir el enfoque estratégico de su presencia sobre el terreno y reconfirmar sus principios sobre despliegue, en particular la estrategia para fortalecer su presencia regional o su despliegue en los países.**

89. Hay una serie de retos de gestión a nivel del terreno. La eficiencia y eficacia de la presencia sobre el terreno se relaciona estrechamente con la capacidad de liderazgo y de gestión de los representantes sobre el terreno. A menudo, una oficina trabaja con uno o dos funcionarios internacionales complementados con personal local. Los Inspectores observaron que las categorías de los representantes de la UNODC varían entre P-4 y D-1, según la magnitud de las operaciones de las que se encargan. Las descripciones de funciones de estos puestos datan de 1999 y existe por cierto una necesidad de actualizarlas teniendo en cuenta la evolución de la Oficina y de sus operaciones sobre el terreno. En ese contexto, los Inspectores observaron que se están realizando esfuerzos por elaborar descripciones genéricas de funciones para los jefes de las oficinas extrasede y de las oficinas regionales. Los Inspectores también alientan a la UNODC a que siga inscribiendo a sus representantes sobre el terreno en módulos de capacitación sobre liderazgo y gestión que puedan contribuir a mejorar la capacidad de gestión en las oficinas extrasede de la UNODC.

90. Debido a su capacidad limitada, la UNODC se basa en el PNUD para el suministro de servicios de apoyo en esferas como la selección y administración del personal sobre el terreno, la gestión financiera y administrativa de las oficinas extrasede, el apoyo administrativo a los proyectos, etc. Los Inspectores escucharon una serie de observaciones relativas a las demoras y a la calidad de los servicios proporcionados a las oficinas extrasedes de la UNODC. También se reconoció que la situación local era un importante elemento de variabilidad en lo que respecta a la calidad de esos servicios. Los Inspectores también consideraron que la propia UNODC debía desempeñar un papel central en lo que al buen funcionamiento de esos arreglos respecta.

91. La mayoría de los funcionarios desplegados sobre el terreno tienen contratos de servicio del PNUD, conformes a las condiciones contractuales del PNUD y a sus políticas. Contribuyen a ejecutar los mandatos de la Oficina, pero no se consideran funcionarios de la UNODC. El hecho de que coexistan diversas situaciones contractuales podría tener consecuencias en materia de gestión. Crea diferencias entre los funcionarios y también impone procedimientos y procesos engorrosos a los administradores, que se enfrentan a dos conjuntos de normas y reglamentos que a veces pueden ser contradictorios. También hay diferencias en lo que respecta al estatuto, los derechos y el sistema de evaluación de la actuación profesional de los funcionarios y a los procesos de administración de justicia. En última instancia, la situación podría perjudicar la calidad de la ejecución al repercutir en la motivación del personal así como en su retención.

92. En un Memorando de Entendimiento de 1997 se definen los arreglos de trabajo y los servicios prestados en el marco de la lista universal de precios, que es a menudo competitiva. En opinión de los Inspectores, las disposiciones establecidas en el Memorando de Entendimiento en lo que respecta a la evaluación de los servicios y a los mecanismos para la solución de conflictos son demasiado generales. La UNODC debería celebrar consultas con el PNUD con miras a enmendar el Memorando de Entendimiento introduciendo indicadores de ejecución precisos a fin de garantizar un marco conjunto para evaluar el

desempeño y los servicios. Los Inspectores también alientan a la UNODC a que tenga presentes soluciones alternativas. La UNODC utiliza los servicios ofrecidos por la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) en materia de gestión de proyectos, adquisiciones, recursos humanos y gestión financiera en los que existe una ventaja competitiva. También deberían estudiarse opciones para establecer una colaboración con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de las Naciones Unidas o para retener algunas actividades administrativas a nivel central y actuar a distancia, cuando sea posible. Asimismo, se están examinando las posibilidades de compartir emplazamientos con oficinas de las Naciones Unidas (por ejemplo, en Nairobi o en Bangkok).

93. Más generalmente, mientras que para aspectos programáticos los funcionarios sobre el terreno tienen casi siempre una contraparte en la sede, la estructura y los mecanismos administrativos de apoyo no se han ajustado para hacer frente a la creciente presencia descentralizada. Es hora de que la UNODC establezca una estructura específica que se ocupe del apoyo a las operaciones sobre el terreno.

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la eficacia de la Oficina.**

#### **Recomendación 10**

**El Director Ejecutivo debería celebrar lo antes posible consultas con el Administrador del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo a fin de examinar y actualizar el Memorando de Entendimiento en vigor con miras a incluir en él disposiciones para la evaluación de los servicios.**

94. La vigilancia de las actividades sobre el terreno es un requisito pero, en cierta medida, la falta de capacidad interna impide que se cumpla. Las auditorías recientes indican que además de los mecanismos de control y equilibrio existentes, es necesario aumentar la supervisión administrativa y financiera de las oficinas extrasede por parte de la sede. Los Inspectores se complacen en observar que la UNODC ha elaborado un nuevo sistema de vigilancia del cumplimiento y la eficiencia de sus operaciones sobre el terreno, que se ha presentado al Seminario de 2010 para representantes sobre el terreno. Mediante ese sistema, la UNODC procura establecer las condiciones para a) demostrar más responsabilidad institucional por la vía de la transparencia y de antecedentes documentados, a fin de prestar asistencia en la supervisión institucional, la adopción de decisiones y el aprendizaje institucional en la Oficina; b) medir los resultados de los programas a lo largo de toda su ejecución; y c) promover el aprendizaje institucional. Un enérgico compromiso institucional de apoyo a este sistema, con plena cooperación de todas las entidades interesadas (oficinas extrasede pero también entidades de la UNODC como el Servicio de Gestión de Recursos Financieros, el Servicio de Tecnología de la Información, los equipos de tareas, la Dependencia de Evaluación Independiente, la Dependencia de Planificación Estratégica, la Sección de Cofinanciación y Asociaciones, y la Dependencia de Control de Calidad y Supervisión), constituye un requisito para su éxito.

## V. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

95. La gestión de los recursos humanos se lleva a cabo en el marco de las Naciones Unidas. La Sección de Gestión de los Recursos Humanos de la ONUV y la UNODC tiene por lo tanto un ámbito de acción limitado en una serie de esferas. Al integrar la Secretaría de las Naciones Unidas, los objetivos de la UNODC se definen y evalúan en muchos ámbitos teniendo en cuenta los objetivos de las Naciones Unidas tal como se expresan en el ciclo de los planes de acción sobre recursos humanos. A los efectos del presente examen, los Inspectores quisieron analizar las cifras desde una perspectiva más amplia, incluyendo puestos financiados con cargo a fuentes distintas del presupuesto ordinario.

96. Debido a la doble naturaleza de las actividades de la Oficina (normativa y de cooperación técnica), los Inspectores señalan el hecho de que algunas normas de las Naciones Unidas tal vez no se adapten plenamente a las necesidades de la Oficina, en particular en lo que respecta al aumento de su presencia sobre el terreno. En algunos aspectos, la Oficina presenta actualmente el perfil de un organismo especializado (conocimientos técnicos específicos, presencia sobre el terreno, necesidad de una capacidad de respuesta rápida, etc.).

97. Las modalidades de financiación crean tensiones constantes en lo relacionado con la seguridad en el empleo, que es una preocupación de la mayoría de los funcionarios de la UNODC. La encuesta confirma que el impacto en los resultados institucionales no es insignificante y parece mayor entre los funcionarios del Cuadro Orgánico. Los Inspectores observaron los esfuerzos de la UNODC en la materia, como en el caso de las medidas de reducción de los gastos adoptadas en 2009, ocasión en que se perdieron muy pocos empleos. Pero cabe observar que los encuestados no se mostraron receptivos a las medidas de esa índole y señalaron el hecho de que la UNODC no cuenta con mecanismo alguno para hacer frente a la inseguridad laboral y mitigarla, como suele suceder en un contexto semejante.

### Cuadro 6: Opiniones de diversas categorías de funcionarios de la UNODC con respecto al impacto de la inseguridad laboral (porcentaje)

A su modo de ver, ¿hasta qué punto resulta afectada la ejecución general por la inseguridad laboral en la UNODC?					
	Considerablemente	No mucho	Medianamente	En forma insignificante	Para nada
<b>Todos los funcionarios</b>	63,3	12,5	20,4	2,4	1,4
<b>Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico únicamente</b>	72,5	7,3	16,9	2,8	0,6
<b>Funcionarios de la sede</b>	67,5	9,2	18,9	3,1	1,3
<b>Funcionarios sobre el terreno</b>	61,3	14,6	20,4	2,1	1,5

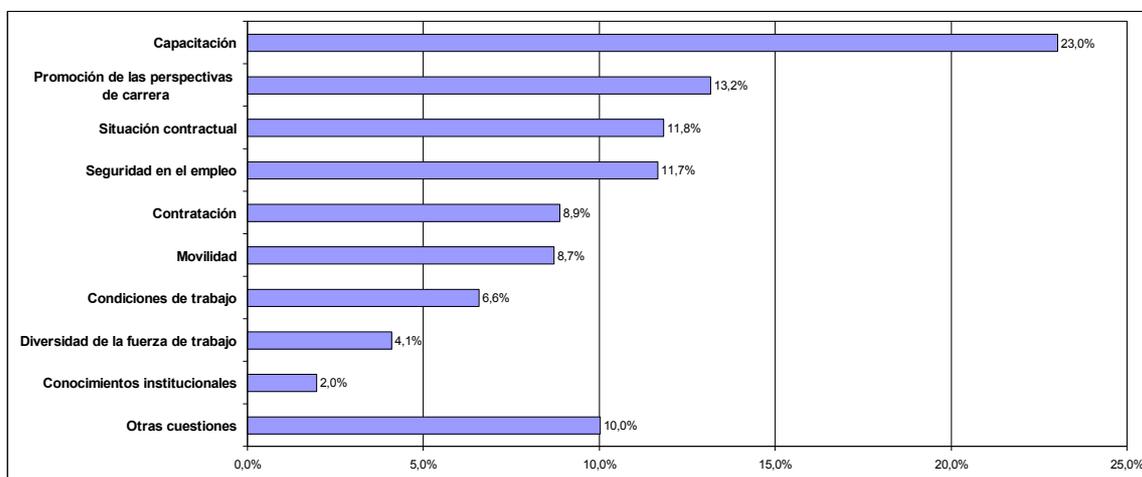
Fuente: Encuesta de 2010 de la DCI

#### A. Recursos humanos considerados como problemáticos

98. Los Inspectores son conscientes de que las cuestiones relativas a los recursos humanos tienden a generar debates, discusiones y frustración entre el personal de las organizaciones internacionales. No obstante, los ejemplos proporcionados durante las sesiones de entrevistas y los comentarios sumamente críticos expresados en las respuestas a la encuesta son indicativos de las opiniones del personal de la UNODC relativas a aspectos como la transparencia de los procedimientos y los procesos de selección, el cumplimiento de las normas y la coherencia de su aplicación, las impresiones de favoritismo y las dudas acerca del tratamiento equitativo de los candidatos, los prejuicios por motivos de género, etc. **Los Inspectores están convencidos de que es de primordial importancia responder a estas percepciones aplicando y demostrando el grado más alto de cumplimiento, transparencia y comunicación en esas cuestiones en todas las etapas a fin de evitar motivos de frustración y rumores.**

99. Además, se formularon numerosas críticas relativas a la mala calidad de los servicios prestados por la Sección de Gestión de los Recursos Humanos, describiéndose a esta como no suficientemente orientada hacia los clientes. Los Inspectores recomiendan que la Sección de Gestión de los Recursos Humanos adopte medidas para reunir más periódicamente observaciones de los clientes a fin de identificar las percepciones de estos y realizar los ajustes correspondientes si es posible en el marco de su capacidad y de sus recursos.

**Figura 7: Cuestiones relativas a las recursos humanos mencionadas por los funcionarios de la UNODC**



*Fuente: Encuesta de 2010 de la DCI*

100. La movilidad se rige por la política de las Naciones Unidas, que se está revisando actualmente. En esa esfera, la UNODC participa en la iniciativa voluntaria de intercambio en redes para promover la movilidad del personal. Los Inspectores opinan que no obstante la ausencia de un plan de movilidad requerido, una mayor rotación entre los funcionarios de la sede y los que desempeñan sus funciones sobre el terreno podría beneficiar a la Oficina, ya que los conocimientos institucionales se desarrollarían mejor sobre la base de un mayor intercambio de experiencias. Por el momento, los funcionarios del Cuadro Orgánico, que son el principal objetivo del plan de movilidad, consideran que la UNODC no alienta suficientemente esa rotación. Los Inspectores estiman que la ausencia de un sistema de esa índole constituye una oportunidad perdida en el contexto de la UNODC.

101. Con respecto a las cuestiones de recursos humanos, así como a otras cuestiones críticas de interés para el personal, los Inspectores recuerdan que, desde 2009, la Subdivisión Regional del Ombudsman de las Naciones Unidas en Viena brinda a los funcionarios una oportunidad de plantear asuntos de su interés y de estudiar las maneras de solucionar oficiosamente los problemas.

## **B. La fuerza de trabajo de la UNODC**

102. En los cuadros 7 y 8 se presenta una instantánea de la composición de la fuerza de trabajo de la UNODC. Los Inspectores desean destacar las dificultades a las que se enfrentaron para obtener una visión clara de la plantilla de la UNODC debido a los recursos que esta comparte con la ONUV. A raíz de ello, los datos presentados se extrajeron de la base de datos del Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) y no incluyen a los funcionarios que se desempeñan en la División de Administración.

**Cuadro 7: Fuerza de trabajo de la UNODC según su ubicación correspondiente a los años 2005 y 2009, distribuida conforme al tipo de financiación (presupuesto ordinario (PO) o fondos extrapresupuestarios (XP))**

	2005		2009		2005 (%)		2009 (%)	
	PO	XP	PO	XP	PO	XP	PO	XP
<b>Funcionarios de la sede</b>	135	304	159	509	30,8	69,2	23,8	76,2
<b>Funcionarios sobre el terreno</b>	2	392	2	1940	0,5	99,5	0,1	99,9
<b>Todos los funcionarios</b>	137	696	161	2449	16,4	83,6	6,2	93,8

Fuente: Datos consolidados sobre la base de las cifras proporcionadas por la UNODC

**Cuadro 8: Fuerza de trabajo de la UNODC, por categorías, correspondiente a los años 2005 y 2009, distribuida conforme al tipo de financiación (presupuesto ordinario (PO) o fondos extrapresupuestarios (XP))**

	2005		2009		Aumento porcentual	
	PO	XP	PO	XP	PO	XP
<b>Funcionarios de la Sede</b>	<b>135</b>	<b>304</b>	<b>159</b>	<b>509</b>	<b>17,8</b>	<b>67,4</b>
Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico	70	73	80	95	14,3	30,1
Funcionarios del Cuadro de Servicios Generales	41	55	43	55	4,9	0,0
Contratistas individuales	12	7	3	40	-75,0	471,4
Consultores	12	16	33	79	175,0	393,8
Otros: (oficiales auxiliares/expertos asociados/voluntarios), Pasantes	-	78	-	15	-	-80,8
	-	75	-	225	-	200,0
<b>Funcionarios sobre el terreno</b>	<b>2</b>	<b>392</b>	<b>2</b>	<b>1940</b>	<b>0,0</b>	<b>394,9</b>
Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico	1	67	1	100	0,0	49,3
Funcionarios del Cuadro de Servicios Generales	1	1	1		0,0	-100,0
Contratistas externos	-	226	-	1290	-	470,8
Consultores	-	39	-	366	-	838,5
Oficiales nacionales	-	19	-	27	-	42,1
Otros: (oficiales auxiliares/expertos asociados: pasantes, voluntarios, etc.)	-	14	-	9	-	-35,7
Personal contratado por el PNUD*	-	26	-	148		469,2
<b>Total por fuente de financiación</b>	<b>137</b>	<b>696</b>	<b>161</b>	<b>2449</b>	<b>17,5</b>	<b>251,9</b>
<b>Total de funcionarios</b>	<b>833</b>		<b>2610</b>		<b>+ 213,3</b>	

Fuente: Datos consolidados sobre la base de cifras proporcionadas por la UNODC

103. Hay un aumento general de la fuerza de trabajo que coincide con una reducción de la proporción de puestos financiados con cargo a recursos del presupuesto ordinario. La relación entre los fondos del presupuesto ordinario y los fondos extrapresupuestarios ilustra el riesgo para la continuidad de las actividades, la eficacia institucional, la retención de servicios de expertos y conocimientos institucionales en la UNODC. En 2005, los puestos del presupuesto ordinario representaban el 16,5% de la fuerza de trabajo (con un 83,5% de puestos financiados con cargo a recursos extrapresupuestarios), pero se redujeron al 6,1% en 2009. Los inspectores observaron también que dos categorías de la fuerza de trabajo (pasantes y

consultores) se caracterizan por un marcado incremento. Paralelamente, la categoría de oficiales auxiliares se redujo considerablemente.

104. Los programas de pasantías en las entidades de las Naciones Unidas se consideran una experiencia positiva para todas las partes interesadas: las organizaciones, los supervisores y los pasantes. Los Inspectores cuestionan el considerable y creciente empleo de pasantes en la sede, que podría indicar una falta de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de la Oficina. En ese contexto es, cuando menos, difícil cumplir con los requisitos normativos de creación de un entorno de trabajo conducente a un aprendizaje sustantivo y al desarrollo profesional de los pasantes, junto con la supervisión adecuada.

105. El número de contratistas y consultores también ha aumentado debido a la expansión de la cartera. Por ejemplo, el número de consultores sobre el terreno se ha multiplicado con creces. Los Inspectores están preocupados en particular porque, como lo observó la Junta de Auditores en una serie de informes, la gestión de los contratos de consultoría a nivel local podría resultar problemática en lo que a aspectos como la selección, la vigilancia y la evaluación respecta.

### C. Equilibrio de género y diversidad de la fuerza de trabajo

106. En el cuadro 9 se señala la gran diferencia en la proporción de mujeres y de hombres según el nivel jerárquico. La distribución por género en todo el Cuadro Orgánico ha mejorado levemente y la proporción de mujeres alcanzó el 42,4% en 2009. También se produjeron mejoras en lo que respecta a los puestos de alto nivel (P-5 y categorías superiores), aunque esos puestos todavía están ocupados en su mayor parte por hombres (más de las tres cuartas partes). A nivel del terreno, la distribución por género de los representantes sobre el terreno es más desfavorable (17,6% de mujeres), mientras que en el caso de los consultores, la proporción de mujeres se estima en un 38%. Esta situación generó comentarios durante las entrevistas y quejas presentadas por conducto de la encuesta en el sentido de que la UNODC era “una organización dominada por los hombres”.

**Cuadro 9: Distribución por género en la UNODC en el Cuadro Orgánico y categorías superiores en los años 2005 y 2009**

	2005	2009	2005 (%)	2009 (%)
<b>Todos los funcionarios del Cuadro Orgánico</b>				
<b>Mujeres</b>	85	117	40,3%	42,4%
<b>Hombres</b>	126	159	59,7%	57,6%
<b>Funcionarios de alto nivel del Cuadro Orgánico (P-5 y categorías superiores)</b>				
<b>Mujeres</b>	10	15	16,4%	24,2%
<b>Hombres</b>	51	47	83,6%	75,8%

*Fuente: Datos proporcionados por la UNODC*

107. La misma tendencia positiva en relación con el equilibrio de género se observa en el caso de los procesos de contratación y ascensos en el Cuadro Orgánico. Pero también en esta oportunidad, los ascensos a nivel superior siguen correspondiendo en su mayoría a hombres. Las previsiones en materia de jubilación en puestos de alto nivel durante los próximos tres años ofrecen una oportunidad de adoptar medidas para aumentar la representación de la mujer, dado que ocho de los diez cargos de categoría superior afectados están ocupados actualmente por funcionarios de sexo masculino. Los Inspectores instan al Director Ejecutivo a aprovechar esta oportunidad para equilibrar mejor la representación de los géneros entre el personal directivo.

**Cuadro 10: Distribución por género de la contratación y los ascensos en el Cuadro Orgánico y categorías superiores durante el período comprendido entre 2005 y 2009**

Contratación (PO)	Total de 2005 a 2009	Total (%) de 2005 a 2009
<b>Todos los funcionarios del Cuadro Orgánico</b>		
<b>Mujeres</b>	10	47,6%
<b>Hombres</b>	11	52,4%
<i>No se realizó una contratación suficiente de personal superior del Cuadro Orgánico (P-5 y categorías superiores) como para que se puedan formular conclusiones</i>		
Ascensos (PO)	Total de 2005 de a 2009	Total (%) de 2005 a 2009
<b>Todos los funcionarios del Cuadro Orgánico</b>		
<b>Mujeres</b>	31	64,6%
<b>Hombres</b>	17	35,4%
<b>Personal superior del Cuadro Orgánico (P-5 y categorías superiores)</b>		
<b>Mujeres</b>	5	33,3%
<b>Hombres</b>	10	66,7%

Fuente: Datos proporcionados por la UNODC

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la representación de los géneros a nivel superior en la Oficina.**

#### **Recomendación 11**

**El Director Ejecutivo debería adoptar nuevas medidas para mejorar el equilibrio de géneros a nivel superior, incluso en el caso de los representantes sobre el terreno.**

108. La cuestión de la diversidad de la fuerza de trabajo de la UNODC también requiere alguna atención. En el anexo II se observa que el origen geográfico de los funcionarios del Cuadro Orgánico no está suficientemente equilibrado. Si bien estaban representadas 68 nacionalidades entre los funcionarios del Cuadro Orgánico de la UNODC en 2009, casi un tercio de ellos eran originarios de tres países del Grupo de los Estados de Europa Occidental y otros Estados. Esta situación debería corregirse mediante una estrategia de contratación proactiva a mediano plazo. Tras examinar los datos relativos a actividades de contratación y ascensos, los Inspectores desearían que se realizaran esfuerzos más serios y coherentes para ampliar la diversidad de la contratación a fin de tener en cuenta a candidatos de países en desarrollo, incluso a nivel superior.

109. El equilibrio geográfico entre los consultores también es preocupante. En 2009, el 51% de los consultores provenían de cuatro países (a saber, el Reino Unido, Australia, los Estados Unidos y el Canadá). Esta concentración representa una pérdida de diversidad de conocimientos especializados y experiencia y una falta de participación y contribuciones de otras regiones. Si bien los Directores de la División para Asuntos de Tratados y de la División de Operaciones abogaron por ampliar la diversidad de nacionalidades de los consultores, la situación no ha mejorado demasiado.

110. Dada la especificidad de los mandatos, la fuerza de trabajo de la UNODC debe poseer una gran especialización en diversas esferas como el tráfico de drogas, la corrupción, etc. La Sección de Gestión de los Recursos Humanos debería adoptar medidas para fortalecer su capacidad de procurar activamente los servicios de esos expertos especializados, en particular en los países en desarrollo. La UNODC se propone emplear los medios puestos a disposición por Inspira, el nuevo instrumento de contratación de las Naciones Unidas, para apoyar esos esfuerzos de promoción.

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar el equilibrio geográfico de los funcionarios del Cuadro Orgánico de la Oficina.**

**Recomendación 12**

**El Director Ejecutivo debería establecer un plan de acción claro para ampliar la diversidad de la fuerza de trabajo en el Cuadro Orgánico, así como entre los consultores, en particular considerando la posibilidad de contratar a más candidatas de países en desarrollo.**

**D. Insuficiencia de los recursos para capacitación, desigualdad de las oportunidades de capacitación**

111. Dada la necesidad de mantener conocimientos especializados sustantivos en la esfera jurídica y en diversas esferas técnicas, la capacitación y el reciclaje de los funcionarios son estratégicos para la UNODC. Como se indica en la figura 7 *supra*, la capacitación constituye uno de los mayores intereses de los funcionarios que respondieron a la encuesta.

112. Si bien los Inspectores observaron que el número de funcionarios capacitados se duplicó en los últimos cinco años, las cuestiones que se mencionan a continuación retuvieron la atención de los Inspectores:

a) Los fondos para capacitación se suministran sobre la base de la fuerza de trabajo financiada con cargo a los recursos del presupuesto ordinario, sin tener en cuenta a los funcionarios financiados con cargo a otros tipos de recursos. Por consiguiente, los recursos para capacitación son notoriamente insuficientes. La UNODC ha introducido de manera proactiva soluciones creativas para ampliar tanto como sea posible la inscripción, pero su impacto ha sido limitado.

b) El acceso a la capacitación no solo es limitado sino también desigual entre los cuadros de personal. Los funcionarios sobre el terreno no están suficientemente expuestos a oportunidades de capacitación, no obstante la existencia de módulos en línea. A nivel local, la situación contractual también es un obstáculo. En opinión de los Inspectores, esta situación entraña un importante riesgo institucional, dado que es probable que los funcionarios encargados del suministro de servicios o de procedimientos operacionales clave no reciban un entrenamiento suficiente y periódico. Las expectativas de organizar actividades de capacitación descentralizadas están limitadas por restricciones financieras. En consecuencia, el personal sobre el terreno a menudo se ve sometido a un proceso de “aprendizaje en la práctica”.

c) Como se mencionó, la labor de la UNODC se relaciona con aptitudes y competencias muy específicas, y por lo tanto la idoneidad de la capacitación, en particular el perfeccionamiento de las aptitudes sustantivas y técnicas para mejorar la eficacia profesional de sus funcionarios, es de primordial importancia. A ese respecto, los Inspectores señalan el hecho de que solo un 27% de los encuestados pertenecientes al Cuadro Orgánico estaban satisfechos con la idoneidad de la capacitación que se les impartía. Los Inspectores también consideran que podría resultar beneficiosa la elaboración de módulos de capacitación básica sobre todos los mandatos de la UNODC a fin de aumentar la comprensión y los conocimientos institucionales.

## VI. SUPERVISIÓN

### A. Marco de supervisión

113. El marco de supervisión se presenta en la figura 1 de este informe, junto con las disposiciones sobre gobernanza. Como parte de la Secretaría de las Naciones Unidas, la UNODC está sujeta a la supervisión interna de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), que desempeña funciones de auditoría, evaluación, inspección e investigación. La OSSI sigue un enfoque basado en los riesgos para seleccionar sus tareas de auditoría o de inspección y evaluación, y ha elaborado una serie de informes en cada una de esas esferas específicas.

114. Un Memorando de Entendimiento de 1999 rige los arreglos de autoría (financiación de recursos, planificación, etc.). Los Inspectores comparten la recomendación de la Junta de Auditores en el sentido de examinar la actualización y revisión de este acuerdo. En su opinión, esos arreglos no tienen suficientemente en cuenta la expansión de la presencia sobre el terreno y el desarrollo de la cartera de la UNODC en el último decenio. Se han adoptado medidas iniciales a ese respecto.

115. En lo relativo a la evaluación, además de la reciente inspección de los sistemas de vigilancia y evaluación de la UNODC, se informó a los inspectores de que la OSSI tiene previsto realizar una evaluación amplia de los programas de la Oficina en los próximos dos años. En el marco de los recursos existentes, no es probable que la UNODC se someta a otra evaluación de esa índole hasta que no haya transcurrido más de un decenio, lo que no se ajusta al ciclo de ocho años que la OSSI consideró adecuado y razonable en el contexto de las Naciones Unidas.

116. La Dependencia Común de Inspección proporciona una supervisión externa independiente a la Oficina, que es una de sus organizaciones participantes. Los Inspectores encomian el cumplimiento y la puntualidad de la retroalimentación de la UNODC a la solicitud anual de información de seguimiento sobre las recomendaciones incluidas en los informes y notas de la DCI. Los Inspectores acogen con beneplácito el hecho de que el Grupo de trabajo sobre gobernanza y finanzas haya solicitado que “se presenten también a las Comisiones los informes pertinentes de la Dependencia Común de Inspección y el resumen de los informes pertinentes de la OSSI”<sup>14</sup>. Los Inspectores consideran que esto podría contribuir a mejorar la supervisión, teniendo presente que el examen de los informes de la DCI y las medidas que adopte en consecuencia la Asamblea General son en principio aplicables a la Oficina.

117. En lo que respecta a los informes y notas de la DCI publicados durante el período comprendido entre 2004 y 2009, la UNODC aceptó el 40% de las recomendaciones que se le formularon. La fase de ejecución de las recomendaciones aceptadas es muy satisfactoria, ya que más del 90% de ellas se han señalado como ejecutadas o en curso de ejecución. El índice de aceptación más bien bajo puede explicarse por el hecho de que una serie de recomendaciones incluidas en los informes de la DCI para todo el sistema abordan cuestiones relacionadas con políticas y directrices elaboradas y ejecutadas a nivel de las Naciones Unidas y su Secretaría y con respecto a las cuales la Oficina tiene poca libertad para adoptar medidas.

118. La Junta de Auditores audita los estados financieros consolidados y examina las operaciones de la Oficina correspondientes a cada bienio. La Junta emitió una opinión de auditoría sin salvedades para 2006-2007 y 2008-2009, pero señaló una serie de cuestiones a la atención de la UNODC. Los Inspectores instan a la UNODC a que adopte medidas apropiadas para aplicar las recomendaciones formuladas por la Junta en informes anteriores que aún no se hayan aplicado plenamente.

119. Los Inspectores observaron también que la UNODC no cuenta en la actualidad con un sistema de vigilancia de la aplicación de las recomendaciones de supervisión aceptadas, ya sea interno o externo. Los Inspectores opinan que debería elaborarse urgentemente un sistema de esa índole.

---

<sup>14</sup> Véase E/CN.15/2009/21.

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la obligación de rendir cuentas y el desempeño de la Oficina.**

**Recomendación 13**

**El Director Ejecutivo debería adoptar medidas para crear, para finales de 2011, un sistema interno de vigilancia de la aplicación de las recomendaciones formuladas por los órganos de supervisión pertinentes.**

**B. Hacia una capacidad de evaluación institucional fortalecida**

120. En el momento de realizar el presente examen, y no obstante la considerable atención prestada en los últimos años por los Estados Miembros y por la UNODC a la Dependencia de Evaluación Independiente, no se consideró que la función de evaluación en la UNODC diera garantías suficientes a los Estados Miembros y a los donantes en lo que respecta a la evaluación del desempeño de la UNODC. En opinión de los Inspectores, esta es una esfera prioritaria de examen, dado que es de primordial importancia que la UNODC esté en condiciones de medir y demostrar la eficacia y eficiencia de la ejecución de sus programas y los resultados conexos. Además, la Dependencia de Evaluación Independiente debe desempeñar un papel en muchas esferas importantes, como la obligación de rendir cuentas, los mecanismos de aprendizaje y la mejora en la elaboración de los programas y proyectos de la Oficina.

121. La cuestión de la independencia de la función de evaluación que surgió a raíz de anteriores arreglos estructurales y de presentación de informes se solucionó colocando la Dependencia de Evaluación Independiente bajo la égida del Director Ejecutivo en el organigrama de la Oficina. Los Inspectores desean destacar la necesidad de seguir promoviendo una cultura de evaluación institucional, en cuyo marco y como responsabilidad compartida: a) los Estados Miembros deben conceder recursos suficientes y ejercer su responsabilidad de supervisión, en particular en lo que respecta a la manera en que la administración aplica las conclusiones de las evaluaciones. El hecho de que los representantes de los Estados Miembros hayan solicitado expresamente que los informes de evaluación se distribuyan directamente a los órganos rectores y al mismo tiempo al personal directivo superior de la UNODC es acogido con beneplácito por los Inspectores como señal de compromiso; b) el personal directivo de la UNODC debería crear las condiciones para la existencia de una robusta capacidad de evaluación institucional y establecer los mecanismos necesarios para asegurar que las conclusiones de la evaluación y las enseñanzas extraídas se apliquen en ciclos futuros de programas y proyectos; c) la dependencia de evaluación debe contribuir a afianzar su propia credibilidad y demostrar su utilidad elaborando informes de evaluación de alta calidad en cumplimiento de las reglas y normas profesionales, y d) el personal de la UNODC a todos los niveles (personal directivo superior, administradores de nivel medio o administradores de proyectos, oficiales sustantivos) debe adoptar una actitud abierta y de respaldo hacia las evaluaciones realizadas.

## VII. OTROS ASUNTOS

### A. La Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes

122. La Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes (JIFE) es el órgano independiente y cuasi judicial de vigilancia de la aplicación de los tres tratados de fiscalización internacional de drogas de las Naciones Unidas, a saber: la Convención Única de 1961 sobre Estupefacientes, el Convenio sobre Sustancias Sicotrópicas de 1971 y la Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas de 1988. Establecida en 1968 con arreglo a lo dispuesto en la Convención Única de 1961 sobre Estupefacientes, tiene predecesores en el marco de los anteriores tratados de fiscalización de drogas, que datan de la época de la Sociedad de las Naciones.

123. La JIFE desempeña un papel fundamental en la lucha internacional contra las drogas ilícitas. Cuenta, en el ejercicio de sus funciones de órgano creado en virtud de un tratado, con la asistencia de una secretaría. La secretaría de la JIFE es una entidad administrativa de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, pero responde únicamente ante la Junta sobre cuestiones de fondo. Para garantizar su independencia, la secretaría de la JIFE se financia con cargo a recursos del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas.

124. Los Inspectores opinan que un mejor entendimiento y cooperación entre la UNODC y la secretaría de la JIFE garantizaría el buen funcionamiento de la JIFE. Por cierto, ambas partes manifestaron la necesidad de mejorar esas relaciones, señalando algunas dificultades en lo que respecta a recursos presupuestarios y gestión, contratación del personal, adquisiciones y apoyo administrativo.

125. La línea jerárquica de la secretaría de la JIFE (D-1) dentro del organigrama de la UNODC ha sido motivo de alguna preocupación, dado que rinde informe al Jefe de la División para Asuntos de Tratados en lugar de hacerlo directamente al Director Ejecutivo. Los Inspectores consultaron la resolución 1991/48 del Consejo Económico y Social, refrendada por la resolución 46/104 de la Asamblea General, sobre las disposiciones administrativas relativas a la secretaría de la JIFE y al Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas, el predecesor de la UNODC. En la resolución se establece que: "El Secretario de la Junta será nombrado o adscrito a ella por el Secretario General, previa consulta con la Junta". El Secretario responderá ante la Junta en todas las cuestiones de fondo y ante el Director Ejecutivo en las demás cuestiones. Sobre la base de la resolución, los Inspectores sostienen que para garantizar la independencia de la JIFE y de su secretaría, el Secretario debería informar directamente al Director Ejecutivo.

**La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la obligación de rendir cuentas y el desempeño de la secretaría de la JIFE.**

#### **Recomendación 14**

**El Director Ejecutivo debería modificar tan pronto como sea posible la línea jerárquica correspondiente al Secretario de la JIFE, y situar este cargo bajo su responsabilidad directa en el organigrama.**

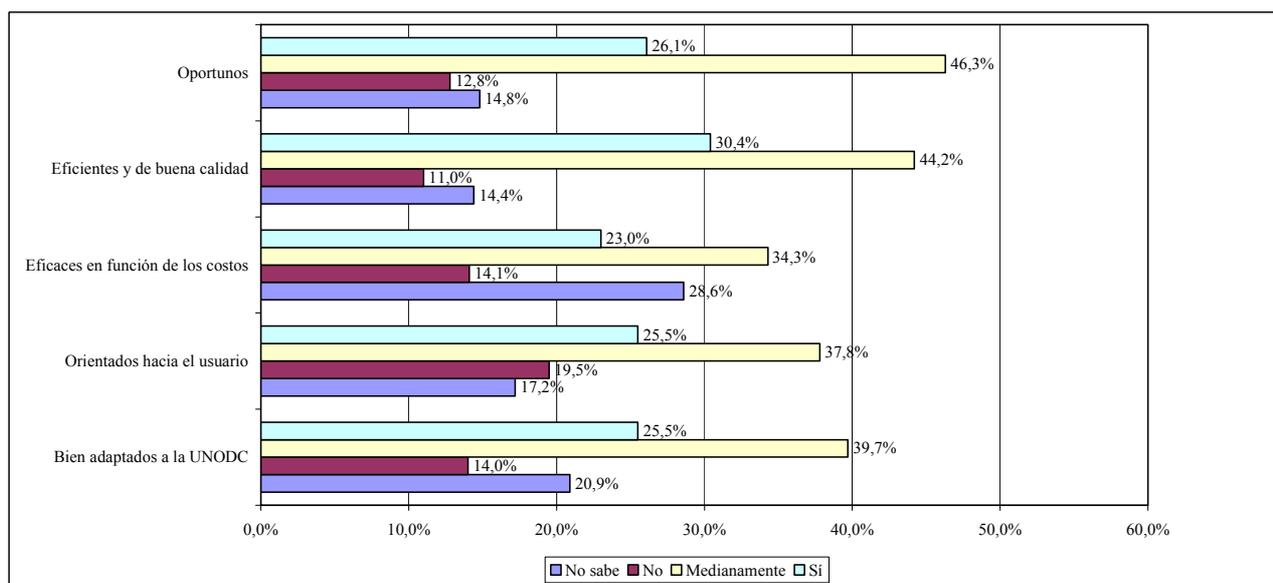
### B. Arreglos entre la ONUV y la UNODC

126. El actual organigrama de la Oficina de las Naciones Unidas en Viena y de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito se estableció en los documentos ST/SGB/2004/5 y ST/SGB/2004/6, respectivamente. Su principal característica es que la ONUV y la UNODC, como entidades separadas, comparten una División de Gestión que presta servicios a ambas entidades, así como a otras entidades de las Naciones Unidas en Viena. Las funciones básicas de la División se dividen entre ambas Oficinas.

127. Si bien los arreglos son satisfactorios en la práctica a nivel de trabajo y los Inspectores no los cuestionan como tales, cabe observar que en 2010 la Junta de Auditores planteó la cuestión de los servicios administrativos compartidos, como los de gestión financiera, y observó dificultades para realizar un desglose exacto de los gastos de personal y gastos conexos entre la ONUV y la UNODC<sup>15</sup>. A vía de ejemplo, se señaló que los gastos de gestión de la UNODC no pueden por lo tanto determinarse ni estimarse fácilmente. En el curso del examen, los Inspectores tuvieron dificultades para reunir datos centrados únicamente en la dotación de personal de la UNODC, por ejemplo.

128. En la figura 8 *infra* se presenta un resumen de las opiniones de los encuestados con respecto a varios aspectos de los servicios prestados por la División de Gestión en apoyo de las actividades de la UNODC.

**Figura 8: Evaluación, por los funcionarios de la UNODC, de los servicios prestados por la División de Gestión**



Fuente: Encuesta de 2010 de la DCI

### C. Servicios de tecnología de la información y las comunicaciones

129. La Sección de Tecnología de la Información de la ONUV/UNODC tiene una sólida reputación y un alto perfil en el sistema de las Naciones Unidas en lo que a sus avanzadas capacidades de tecnología de la información y las comunicaciones respecta, como se ha reconocido en varias encuestas sobre satisfacción de los usuarios. No obstante, durante el examen se registraron algunos comentarios en el sentido de que la Sección podría concentrarse más en prestar servicios de apoyo buenos y oportunos a diversas dependencias de la UNODC.

130. Además de los servicios de apoyo, la Sección de Tecnología de la Información elabora también aplicaciones informáticas para clientes externos, principalmente gobiernos, en esferas abarcadas por los programas de la UNODC como las de blanqueo de dinero y delitos financieros, y para las cuales existen pocas alternativas disponibles en el mercado comercial. Estos servicios sustantivos se consideran como actividades de cooperación técnica realizadas sobre la base de la recuperación de costos y se rigen por acuerdos sobre el nivel de los servicios. La UNODC señaló que “la capacidad de los Estados Miembros de cumplir eficazmente sus mandatos en esferas como la fiscalización de drogas, la presentación de informes estadísticos y la vigilancia estadística, la reforma de la justicia penal y la lucha contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo se ve considerablemente potenciada por el empleo de sofisticadas soluciones de la tecnología de la información y de infraestructuras de comunicaciones”. Si bien no cuestionan el valor añadido para los Estados Miembros, los Inspectores desean destacar que estas actividades deberían llevarse a cabo en plena coordinación con otras entidades de la UNODC. Por ejemplo, los Inspectores subrayan que los

<sup>15</sup> Véase A/63/5/Add.9, Informe financiero y estados financieros comprobados.

representantes sobre el terreno de la UNODC deberían tener conocimiento de todas las actividades de cooperación técnica realizadas por la Sección de Tecnología de la Información en apoyo de los gobiernos de los países comprendidos en el ámbito de su región y participar en ellas.

## VIII. ASPECTOS DESTACADOS DE LA ENCUESTA

131. El personal de la UNODC realizó su contribución al examen de los Inspectores, por medio de una encuesta en línea que se envió tanto a los funcionarios de la sede como al personal sobre el terreno en mayo y junio de 2010. El enlace se distribuyó por conducto del sistema de gestión de la información de la UNODC y los Inspectores recopilaron y procesaron en forma confidencial las respuestas. El índice de participación, en particular en Viena, es ilustrativo y estadísticamente representativo de las opiniones de algunas categorías de funcionarios. Las conclusiones basadas en los datos agregados y filtrados provenientes de diversas categorías de funcionarios y diferentes ubicaciones se han incluido en el texto del informe.

**Cuadro 11: Participación en la encuesta de 2010 de la DCI, por ubicación**

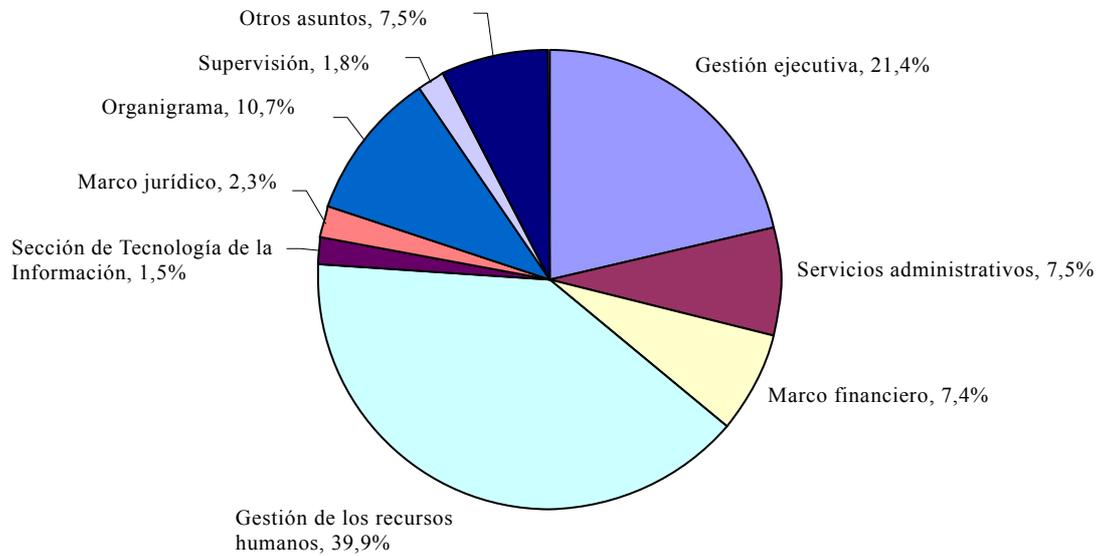
Ubicación	Destinatarios	Personas que respondieron	Índice de participación
Sede de Viena	464	269	58 %
Ubicaciones sobre el terreno*	1350	368	27,3 %
<b>Total</b>	1814	665**	36,7 %

\*Incluye a todos los funcionarios situados fuera de la sede \*\* Incluye encuestas incompletas

132. Al analizar las respuestas, los Inspectores observaron los siguientes puntos de interés: a) los funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico son a menudo los más críticos en su evaluación; b) sorprenden las críticas del personal directivo (por encima de la categoría P-5) en las esferas bajo su responsabilidad cuando afirman que falta transparencia en la aplicación de las normas y los reglamentos y en las decisiones de gestión; tampoco consideran que se aliente suficientemente un debate abierto, y c) hay algunas marcadas diferencias entre las impresiones del personal de la sede y las de los funcionarios sobre el terreno.

133. Los Inspectores reunieron 584 comentarios y sugerencias que figuraban en las respuestas a las preguntas abiertas y que se tradujeron en 1.526 puntos diferentes que abordaban un gran número de cuestiones administrativas y de gestión relacionadas con la labor de la Oficina. Mediante el análisis del contenido, los Inspectores agruparon esas observaciones en varias categorías amplias, que se representan en la figura 9 *infra*. Además, las opiniones expresadas por los funcionarios también se incorporaron en el texto del informe cuando se relacionaban con una cuestión específica.

**134. Los Inspectores sugieren que se realice periódicamente en la Oficina una encuesta del personal: por un lado, el personal de la UNODC demostró que estaba deseoso de contribuir a esa iniciativa y por el otro, el personal directivo podría beneficiarse con esta retroalimentación proporcionada en las respuestas expresadas por todos los componentes de la fuerza de trabajo de la UNODC.**

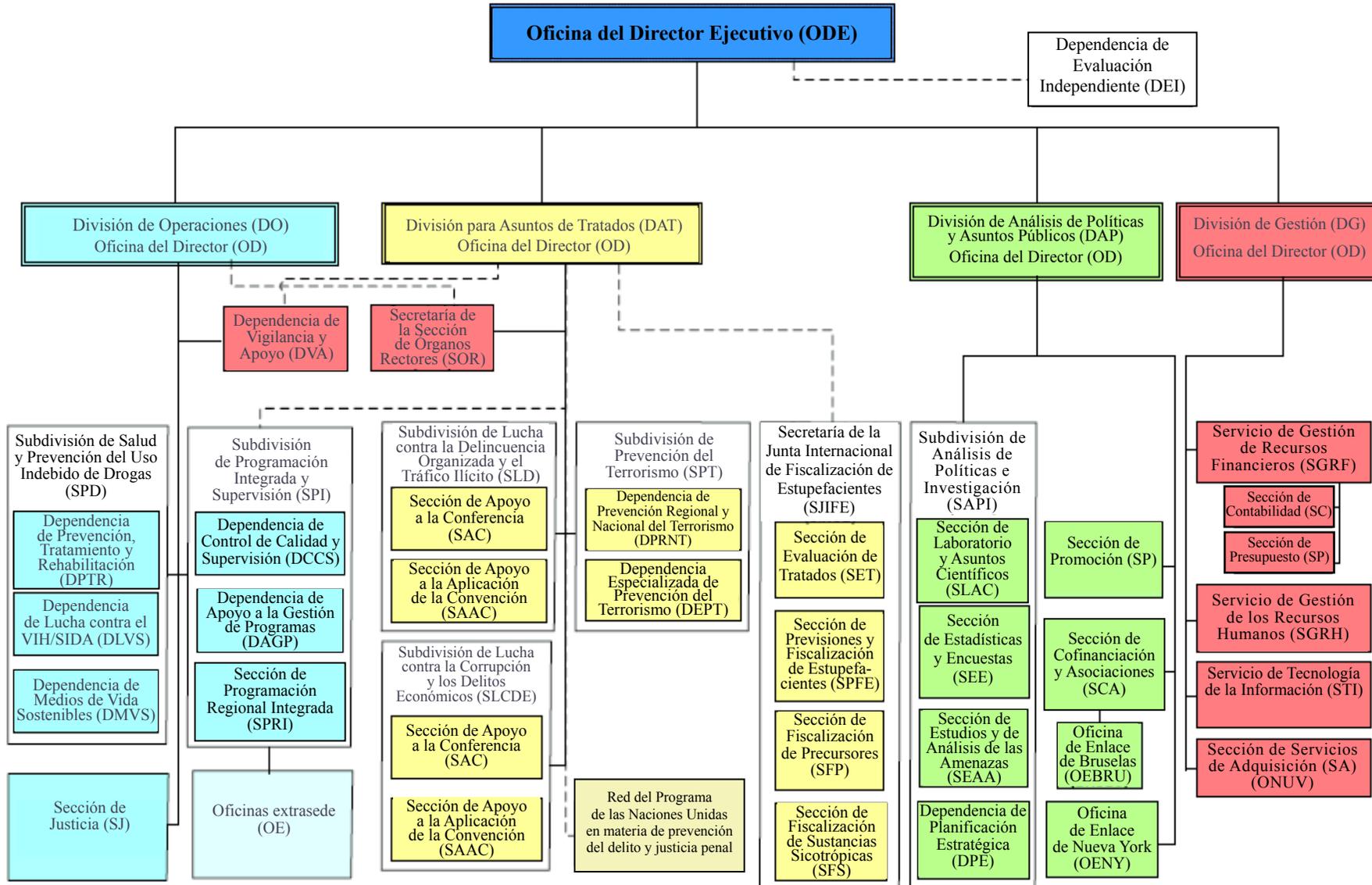
**Figura 9: Esferas mencionadas por los encuestados de la UNODC**

Fuente: Encuesta de 2010 de la DCI

	Principales aspectos abarcados
<b>Gestión de los recursos humanos</b>	Capacitación, promoción de las perspectivas de carrera, situación contractual, seguridad en el empleo, diversidad de la fuerza de trabajo, contratación, movilidad, conocimientos institucionales, condiciones de trabajo.
<b>Gestión ejecutiva</b>	Transparencia, personal directivo superior, gestión de la actuación profesional, planificación estratégica y gestión basada en los resultados, prácticas de gestión, comunicación.
<b>Organigrama</b>	Coordinación y cooperación internas, comunicación interna, descentralización y reestructuración.
<b>Servicios administrativos</b>	Retroalimentación sobre la calidad del Servicio de Gestión de Recursos Financieros, Servicio de Gestión de los Recursos Humanos, servicios de adquisiciones, y relaciones con el PNUD. En particular en lo que respecta al apoyo sobre el terreno prestado por la sede.
<b>Marco financiero</b>	Gestión financiera, recursos financieros y financiación.
<b>Marco jurídico</b>	Disposiciones sobre gobernanza, mandatos de la Oficina, pertinencia de las normas y los reglamentos.
<b>Supervisión</b>	Auditoría de las oficinas extrasede, evaluación, vigilancia de las oficinas extrasede.
<b>Otras cuestiones</b>	Seguridad, transporte, gestión de proyectos y observaciones de carácter general.

ANEXOS

Anexo I: Organigrama de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, abril de 2010 (fuente: UNODC)

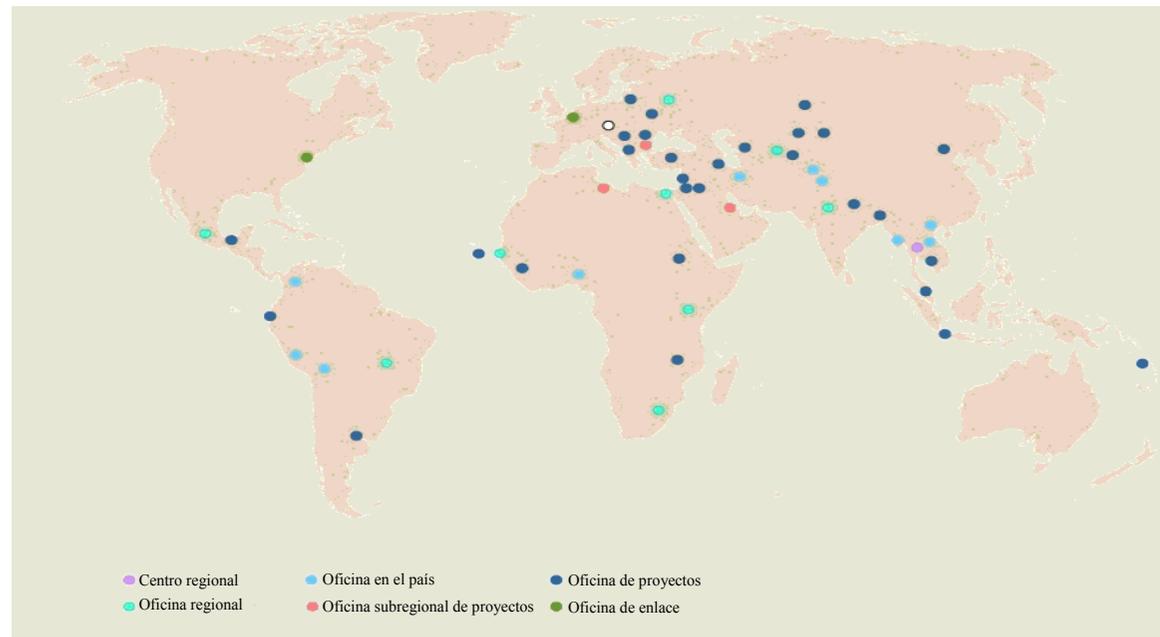


**Anexo II: Diversidad geográfica a nivel de los funcionarios del Cuadro Orgánico y categorías superiores (a diciembre de 2009)**

Nacionalidad	Número de funcionarios	Porcentaje	Nacionalidad	Número de funcionarios	Porcentaje	
Italia	29	10,5%	23,6%	Belarús	1	0,4%
Alemania	19	6,9%		Bosnia y Herzegovina	1	0,4%
Estados Unidos de América	17	6,2%		Botswana	1	0,4%
Canadá	14	5,1%	Cote d'Ivoire	1	0,4%	
Francia	13	4,7%	Ecuador	1	0,4%	
Reino Unido	13	4,7%	Eslovaquia	1	0,4%	
Austria	11	4,0%	Federación de Rusia	1	0,4%	
España	9	3,3%	Georgia	1	0,4%	
India	8	2,9%	Ghana	1	0,4%	
Dinamarca	7	2,5%	Honduras	1	0,4%	
Japón	7	2,5%	Indonesia	1	0,4%	
Brasil	6	2,2%	Irán (República Islámica del)	1	0,4%	
Australia	5	1,8%	Irlanda	1	0,4%	
Bélgica	5	1,8%	Israel	1	0,4%	
Sudáfrica	5	1,8%	Jamahiriya Árabe Libia	1	0,4%	
Egipto	4	1,4%	Kirguistán	1	0,4%	
Grecia	4	1,4%	Malí	1	0,4%	
Noruega	4	1,4%	Malta	1	0,4%	
Nueva Zelandia	4	1,4%	Marruecos	1	0,4%	
Suecia	4	1,4%	México	1	0,4%	
Uzbekistán	4	1,4%	Mongolia	1	0,4%	
Argentina	3	1,1%	Myanmar	1	0,4%	
Camerún	3	1,1%	Namibia	1	0,4%	
Finlandia	3	1,1%	Paraguay	1	0,4%	
Kazajstán	3	1,1%	Perú	1	0,4%	
Kenya	3	1,1%	Polonia	1	0,4%	
Países Bajos	3	1,1%	Portugal	1	0,4%	
Turquía	3	1,1%	Qatar	1	0,4%	
Azerbaiyán	2	0,7%	República Checa	1	0,4%	
Bolivia (Estado Plurinacional de)	2	0,7%	República de Moldova	1	0,4%	
Bulgaria	2	0,7%	Rumania	1	0,4%	
China	2	0,7%	Senegal	1	0,4%	
Irán (República Islámica del)	2	0,7%	Seychelles	1	0,4%	
Jamaica	2	0,7%	Suiza	1	0,4%	
Letonia	2	0,7%	Tailandia	1	0,4%	
Líbano	2	0,7%	Turkmenistán	1	0,4%	
Mauricio	2	0,7%	Uganda	1	0,4%	
Pakistán	2	0,7%	Uruguay	1	0,4%	
Argelia	1	0,4%	Venezuela (República Bolivariana de)	1	0,4%	
Bangladesh	1	0,4%	Zimbabwe	1	0,4%	
Barbados	1	0,4%	Total general	276	100%	

Fuente: Datos proporcionados por la UNODC.

**Anexo III: Presencia de la UNODC sobre el terreno en 2010 (fuente: Informe Anual de la UNODC, 2010)**



<b>Oficinas regionales (10)</b>	<b>Oficinas en los países (9)</b>	<b>Oficinas de enlace (2)</b>
Brasil y el Cono Sur	Afganistán	Nueva York
Asia central	Bolivia (Estado Plurinacional de)	Bruselas
África oriental	Colombia	
Oriente Medio y África septentrional	Irán (República Islámica del)	
México, América Central y el Caribe	República Democrática Popular Lao	
Perú, Bolivia (Estado Plurinacional de) y Ecuador	Myanmar	
Asia meridional	Nigeria	
África meridional	Pakistán	
África occidental y central	Viet Nam	
Centro para Asia Oriental y el Pacífico		
<b>Oficinas de programas (32)</b>		
Oficina Regional de Programas de Panamá, Oficina Regional de Programas para Europa sudoriental, Oficina Subregional de Programas de los Emiratos Árabes Unidos (para los Estados del Golfo), Oficina Subregional de Programas de la Jamahiriya Árabe Libia, Albania, Burundi, Cabo Verde, Camboya, China, El Salvador, Etiopía, Federación de Rusia, Guinea-Bissau, Guatemala, Indonesia, Jordania, Kazajistán, Kirguistán, Líbano, Nepal, Qatar, República Democrática del Congo, República de Moldova, República Dominicana, Rumania, Serbia, Somalia, Sudán, Tayikistán, territorio palestino ocupado, Turkmenistán, Turquía.		

## Anexo IV

**Sinopsis de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección  
JIU/REP/2010/10**

		Repercusiones previstas	Naciones Unidas, sus fondos y programas										Organismos especializados y el OIEA													
			Naciones Unidas*	UNCTAD	UNODC	PNUMA	ONU-Hábitat	ACNUR	OOPS	PNUD	UNFPA	UNICEF	PMA	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	OIEA
Informe	Para la adopción de medidas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>																						
	Para información		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>																					
Recomendación 1		e		L																						
Recomendación 2		e		E																						
Recomendación 3		g	L																							
Recomendación 4		e		E																						
Recomendación 5		e		E																						
Recomendación 6		e		E																						
Recomendación 7		e		E																						
Recomendación 8		c		E																						
Recomendación 9		g		E																						
Recomendación 10		e		E																						
Recomendación 11		o		E																						
Recomendación 12		o		E																						
Recomendación 13		a		E																						
Recomendación 14		a		E																						

Clave: L: Recomendación para que el órgano legislativo adopte una decisión. E: Recomendación para que el director ejecutivo adopte medidas.

La recomendación no supone que la organización adopte medida alguna. **Repercusiones previstas:** a: una mayor rendición de cuentas; b: la difusión de las mejores prácticas; c: coordinación y cooperación acrecentadas; d: controles y cumplimiento acrecentados; e: una eficacia mayor; f: importantes economías de fondos; g: una mayor eficiencia; o: alguna otra. \* Abarca todas las entidades enumeradas en el documento ST/SGB/2002/11 distintas del ACNUR, ONU-Hábitat, el OOPS, el PNUMA, la UNCTAD y la UNODC.