



El Director Ejecutivo

“Comprometidos en pro de una buena gestión”

**Informe sobre los progresos realizados
en materia de gestión
(abril de 2002 - abril de 2003)**

“Comprometidos en pro de una buena gestión”

Informe sobre los progresos realizados en materia de gestión (abril de 2002 - abril de 2003)

Índice

	<i>Página</i>
I. El compromiso de prestar servicios	3
II. Una Oficina contra la Droga y el Delito transparente e innovadora (2002-2003)	3
A. Formulación de prioridades con la orientación de los Estados Miembros y la concurrencia del personal	4
B. Cumplimiento de las prioridades operativas	5
C. Transformación de las ideas en hechos	6
D. Una <i>Oficina</i> : progresos en la integración del delito y las drogas	7
E. Construcción de alianzas	8
III. El camino a recorrer (2004-2005)	9
A. Participantes y estrategia: Programa y presupuesto para 2004-2005	9
B. Procesos de cambio	9
C. Recursos: necesidad de estabilidad, previsibilidad y flexibilidad	11
D. Otros tipos de financiación (contribución en especie)	11
E. Nuevos mecanismos de financiación en estudio	11
Anexos	
I. Síntesis de las prioridades operativas: directrices a mediano plazo	12
II. Oficina contra la Droga y el Delito	13

“Comprometidos en pro de una buena gestión”

Informe sobre los progresos realizados en materia de gestión

(abril de 2002 - abril de 2003)

I. El compromiso de prestar servicios

El proceso de reestructuración de la *Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito* (ONUDD) se puso en marcha después del 45º período de sesiones de la Comisión de Estupefacientes, celebrado en abril de 2002, en el que se adoptó la resolución 45/17, y el cambio en la gestión se produjo en mayo del mismo año. Desde entonces, y a raíz de un examen exhaustivo de los factores que obstaculizan el cometido, la *Oficina* (que durante ese período adoptó su nueva denominación) emprendió un plan de acción en el que intervendrían los Estados Miembros y todo el personal.

Desde un principio se decidió que había que mejorar cinco aspectos de la gestión, concretamente:

- a) la gestión general,
- b) la financiación,
- c) las operaciones,
- d) los recursos humanos,
- e) la comunicación.

La base de este planteamiento es el compromiso de la ONUDD de cumplir sus objetivos programáticos, en vez de considerar los recursos disponibles como un derecho a gastar. En el presente informe se resumen las decisiones adoptadas en los últimos 12 meses para reformar la *Oficina* teniendo presentes las medidas de gestión previstas para los próximos 12 meses.

II. Una *Oficina contra la Droga y el Delito* transparente e innovadora (2002-2003)

Todo concepto moderno de gestión pone de relieve la importancia que hay que dar, respectivamente, a i) los propietarios, que en las Naciones Unidas son los Estados Miembros; ii) los clientes, que en este caso son los países y las instituciones que reciben asistencia; iii) los recursos humanos, es decir, el personal de la *Oficina*. A menudo se hace referencia a la responsabilidad social de gestión, que en este caso cabe fundirse en el concepto de iv) las relaciones con las organizaciones de la sociedad civil. En todos estos aspectos, se han producido notables mejoras de gestión.

A. Formulación de prioridades con la orientación de los Estados Miembros y la concurrencia del personal

Un medio fundamental para establecer el marco para la ejecución de programas es una buena gestión, tanto interna como externa.

Transparencia y apertura hacia los Estados Miembros

Las reuniones periódicas (bilaterales y multilaterales) y los cursos prácticos celebrados con Representantes Permanentes de Estados Miembros en Viena, así como las misiones realizadas en todo el mundo, han puesto en evidencia la intención de la *Oficina* de dejarse guiar por sus órganos rectores, por la comunidad de donantes y por los países beneficiarios. Con ese fin, se han complementado reuniones con Misiones Permanentes (con toda su representación y a nivel regional) con reuniones “municipales” paralelas con el personal. Además, se han llevado a cabo sesiones de información sobre cuestiones técnicas para informar a los Representantes Permanentes de las actividades de la *Oficina*. Se prevén actividades similares para el futuro próximo.

El proceso que ha culminado con la definición de las prioridades operativas de la ONUDD a mediano plazo se ha beneficiado de las extensas consultas mantenidas en la *Oficina* y al margen de la *Oficina*. Estas consultas dieron lugar a la publicación en enero de 2003 de *UNODC Operational Priorities Guidelines for the Medium Term* (véase el anexo 1) y han sentado las bases de la racionalización del programa de trabajo de la *Oficina* y de su estructura orgánica, incluida su organización sobre el terreno.

En diciembre de 2002, y también en enero de 2003, se presentó a los gobiernos y al personal una estructura de gestión funcional con tres vertientes: programas operativos, desarrollo institucional, y apoyo de la gestión, que fue aprobada por unanimidad (véase el anexo 2).

Gestión colegiada

El Comité ejecutivo de la ONUDD, establecido en mayo de 2002, estaba integrado por todos los directores de división y está facultado para adoptar decisiones de planificación estratégica que demuestren el carácter colegiado de la política de la *Oficina*. El Comité Ejecutivo, que se reúne cada semana, adopta todas las decisiones de política y todas las principales medidas administrativas.

Comunicación con el personal

Las funciones colegiadas del Comité Ejecutivo son complementadas con reuniones periódicas de altos funcionarios y a nivel “municipal” con todo el personal para compartir información y cambiar impresiones. Se celebran consultas periódicas entre la Administración y el Consejo del Personal. Otra mejora en el funcionamiento de la ONUDD se refiere a la transparencia de las comunicaciones, para lo cual la *Oficina* difunde por su red interna (intranet) todas las decisiones importantes, los nombramientos, los acontecimientos y las declaraciones.

Cumplimiento de los procedimientos

De acuerdo con la reforma del Secretario General, la *Oficina* lleva a cabo una política de estricta adhesión a las reglas y a los procedimientos. De este modo se garantiza una promoción adecuada y equitativa de las perspectivas de carrera y de ascenso, la seguridad en el empleo y la movilidad. En mayo de 2002 se introdujo un nuevo sistema de selección del personal (Galaxy) en que se integran

todas las funciones de gestión de recursos humanos. Los procedimientos de Galaxy se han cumplido al pie de la letra.

Mecanismo para evitar pleitos

Se estableció en Viena un mecanismo oficioso para prevenir y dirimir las controversias. Se ha contratado un *ombudsman*, cuya función consiste en garantizar la equidad del trato del personal y en reducir el número de recursos.

B. Cumplimiento de las prioridades operativas

Obtención de valor por el dinero

Los Estados Miembros nunca sabrán si los recursos de sus contribuyentes se han gastado adecuadamente hasta que la *Oficina* establezca una función independiente de evaluación. Se trata de una decisión reciente y se han publicado anuncios de vacantes. Además de prestar servicios a los órganos rectores y de llevar a cabo la labor normativa de ejecución de los tratados, el éxito o el fracaso de la ONUDD radica en sus operaciones sobre el terreno, que contribuyen a que los países puedan cumplir los objetivos del período extraordinario de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas. La función de evaluación garantizará que:

- i) los programas y proyectos se formulen, administren y ejecuten de forma rigurosa. En otras palabras, la ejecución será sumamente profesional;
- ii) la ejecución transparente de los programas y proyectos, con indicación del modo en que se gasta el dinero.

La ubicación y el carácter preponderante de la función de evaluación en la nueva estructura orgánica reforzará la rendición de cuentas en la *Oficina*. Su carácter independiente (respecto de la Administración) permitirá un sistema franco y abierto para evaluar los éxitos y fracasos en el cumplimiento de los objetivos de los proyectos y en sus resultados.

Promover la participación de los interesados

El sistema principal de informes financieros por vía electrónica de la *Oficina* se hace extensiva a las capitales. Desde 2002, la *Oficina* ya rinde cuentas electrónicamente facilitando el acceso a la actividad de proyectos financieros a través del sistema de información sobre gestión financiera y de los programas (ProFi). Esta información electrónica dará a los Estados Miembros la oportunidad de estar al corriente de la utilización de sus recursos y de sus contribuciones.

Integración de la financiación y las actividades

El ProFi se hace extensivo a los documentos de proyectos, a fin de vincular los objetivos de proyectos a la utilización de los recursos. La siguiente fase del sistema dará a los interesados y, lo que es igual de importante, a los directores de programas, pleno acceso a información de fondo sobre la ejecución de las actividades de los proyectos y de sus logros.

Enfoque estratégico

la *Oficina* publica periódicamente (todos los años) perfiles de países y marcos de programas estratégicos para casa país y región que recibe asistencia en

los que se integran el delito, las drogas, la información relacionada con el terrorismo, así como la labor de las operaciones técnicas en ambos aspectos documentados con mapas. De este modo se pondrá fin a la selección de proyectos especiales.

C. Transformación de las ideas en hechos

A raíz de la definición de sus *prioridades operativas*, la ONUDD lanzó un examen interno de los programas y planes de trabajo y los presupuestos y recursos de cada oficina. La integración de las cuestiones de drogas con las del delito y la creación de una base sólida de conocimientos requieren la formulación de nuevos instrumentos que faciliten una ejecución eficiente de los programas y presten mejores servicios a los órganos rectores.

Liderazgo intelectual

Esta función es necesaria y será encomendada a la nueva Oficina de Políticas y Planificación. Esta nueva función, que cuenta con una capacidad integrada de investigación en cuestiones de delito y de drogas, dispondrá de la materia gris de la ONUDD, que deben ser de primera categoría y sin parangón. A la reciente publicación de Opium Economy in Afghanistan seguirán en breve otros estudios sobre la economía de la cocaína y el impacto ambiental de la fabricación de drogas ilícitas, además de la publicación anual de Ilicit Drugs Trends y Crime Trends.

El capital humano como base

La *Oficina* se encuentra activamente dedicada a un proceso de reformas, conocido como el de las “cuatro erres”:

- i) reestructuración,
- ii) rediseño,
- iii) redespliegue,
- iv) rotación.

Se obtendrá eficiencia del: i) redespliegue con miras a la ejecución de programas sin que acarreen un aumento de costos de personal. En particular, indicará las posibilidades de redespliegue de personal especializado en las oficinas extrasede para reforzar su capacidad de servicio en los países. Se está ii) rediseñando la red de oficinas sobre el terreno a fin de asegurar que su dotación de personal y sus presupuestos sean lógicos y coherentes, conforme al programa que gestionen. Puede lograrse una mayor sinergia entre las drogas y el delito mediante iii) la reestructuración de la *Oficina*, a fin de lograr la plena integración de las actividades operativas, a la labor normativa y también en lo referente a las actividades de difusión y comunicación y de las ONG.

Además, de acuerdo con la política de movilidad de la Secretaría de las Naciones Unidas, la ONUDD se propone lanzar iv) un programa de rotación. Con este programa se asegurará, entre otras cosas, un intercambio regular de conocimientos y de talentos entre las oficinas extrasede y la sede. Al tratarse de una pequeña organización, la rotación requerirá una gran planificación y un alto nivel de flexibilidad. Se espera que en verano de 2003 salgan al mercado de un 10% a un 20% de los cargos del cuadro orgánico, para poner en práctica este ambicioso plan de rotación.

Equidad y adhesión a las reglas

La ONUDD ha reforzado el instrumento para la rendición de cuentas en materia de recursos humanos. Se han aplicado tres medidas convergentes.

- i) Se ha iniciado un programa para compaginar el trabajo con la familia, ofreciendo al personal la oportunidad de adaptar su horario de trabajo siempre que cumplan ciertas condiciones reglamentarias;
- ii) Para complementar este criterio flexible del horario, se ha introducido un sistema de gestión del tiempo, a fin de dar al personal la oportunidad de informar con precisión de sus horas de presencia en la oficina. Este control del horario permite también a la administración evaluar el verdadero costo de las operaciones (incluidos los proyectos financiados con cargo a contribuciones voluntarias) y su costo de oportunidad;
- iii) La hora de llegada y de salida del trabajo se registra actualmente de modo electrónico, lo cual contribuye a apreciar los riesgos de seguridad en caso de producirse una emergencia.

Ninguna de las “cuatro erres” puede lograrse por separado. Es preciso que las actitudes cambien junto con la forma de trabajar. Deben establecerse mecanismos que aseguren la transparencia, la equidad, y la adhesión a las reglas; debe contrarrestarse el desequilibrio entre la financiación y las fuentes de financiación de los programas sobre delito y las de los relativos a las drogas.

D. Una Oficina: progresos en la integración del delito y las drogas

La integración de los programas de delito y drogas

Este proceso se ha visto facilitado, desde el 1º de enero de 2003, por el traslado de Nueva York a Viena de la responsabilidad para la gestión del Fondo de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y la Justicia Penal. Esta responsabilidad, junto con la gestión de los presupuestos ordinarios de los dos programas, ha quedado actualmente integrada en una única sección de finanzas y presupuesto de la ONUDD (otra de las importantes innovaciones hechas durante el año). Durante 2003, se logrará la consolidación total de los servicios presupuestarios y financieros, lo cual dará lugar a economías y permitirá redistribuciones que beneficiarán a las operaciones.

Una nueva estructura matriz de operaciones

Se está creando sinergia entre las actividades geográficas y las temáticas. La nueva organización de la ONUDD se basará en una estructura matriz que vinculará la cooperación geográfica técnica administrada por asesores regionales (dimensión horizontal de la matriz) con los conocimientos técnicos asociados a la lucha contra las drogas, el delito y el terrorismo (dimensión vertical). Sobre la base de los Perfiles de Países (publicados dos veces al año) y de los marcos de programas estratégicos sobre drogas y delito (preparados anualmente), la *Oficina* tratará de lograr un enfoque integral en el desarrollo de sus actividades.

Equilibrio de la oferta y de la demanda en la lucha contra el delito y las drogas

Conforme a las prioridades operativas, los programas gemelos de la *Oficina* tratan de seguir un criterio más homogéneo entre la oferta y la demanda que

refleje un mejor equilibrio entre las medidas preventivas y las medidas para combatir el delito y las drogas.

E. Construcción de alianzas

La ONUDD no puede procurar hacer todo por su cuenta, ni puede continuar dependiendo de un grupo reducido de donantes que aporte financiación para sus proyectos y su estructura de apoyo. Sus recursos (que ascienden a alrededor de 100 millones de dólares anuales) son muy limitados y no son estables ni predecibles. Además, se han destinado a objetivos tan concretos que ello debilita gravemente la posibilidad de aplicar las nuevas prioridades operativas. Esta cantidad representa alrededor del 1% de los recursos que los gobiernos gastan por cuenta propia (o suministran bilateralmente) para hacer frente a los mismos problemas relativos a las drogas y al delito. Por otra parte, y contrastando con la escasez de recursos de la ONUDD, los grupos de presión que proponen liberar la legislación en materia de drogas y la aceptación de estilos de vida en que se acepten las drogas pueden contar con presupuestos globales varias veces superiores que el de la ONUDD (no menos de 500 millones de dólares anuales). Se debe aprovechar la posibilidad de establecer alianzas con instituciones de disposición análoga.

El delito y las drogas en el contexto del desarrollo sostenible

La *Oficina* cumple una función activa en el proyecto destinado a cumplir los objetivos de la Declaración del Milenio, coordinado por el PNUD, a fin de asegurar que la repercusión del delito y las drogas ilícitas en el desarrollo sostenible se reconozca en la labor de otros programas y fondos de las Naciones Unidas, así como en la actividad de la comunidad mundial en general.

Otras formas de subsistencia

Durante el año transcurrido, la ONUDD ha entablado contacto con instituciones financieras (el Banco Mundial, el FMI y otras instituciones financieras internacionales, así como con organismos especializados (como la FAO)) a fin de ponerlas sobre aviso e informarlas de la necesidad de apoyar los programas relativos al delito y las drogas y las tendencias conexas, lo que contribuirá a garantizar el desarrollo sostenible.

VIH/SIDA

De manera análoga, la ONUDD ha reforzado su asociación con ONUSIDA a fin de abordar de mejor manera el enorme aumento de la incidencia del VIH/SIDA debido al consumo de drogas inyectables en varias regiones del mundo.

Acercamiento a la sociedad civil

El sector público (ya se trate de organismos nacionales, o los gobiernos, o internacionales, como las Naciones Unidas) ya no pueden encargarse de todo. Como factor contrapuesto a esta limitación reconocida de la financiación pública, con el tiempo ha surgido un movimiento resuelto de servicios de voluntarios. La ONUDD aprovecha en la actualidad el volumen extraordinario de estos recursos humanos (y financieros) para ejecutar proyectos sobre el terreno, en particular en el ámbito de la reducción de la demanda de drogas y el tratamiento de toxicómanos.

Reconociendo el valor y las posibilidades de las organizaciones no gubernamentales, la *Oficina* colabora con organizaciones de la sociedad civil, en consonancia con la política de divulgación del Secretario General, a fin de aprender de su experiencia y utilizar sus conocimientos especializados. Justamente, el 46º período de sesiones de la Comisión de Estupefacientes se organizó para asegurar que las organizaciones no gubernamentales tuvieran la posibilidad de participar e intercambiar experiencias y, en el caso de las reconocidas como entidades de carácter consultivo por el Consejo Económico y Social, de participar ampliamente en la serie de sesiones de nivel ministerial.

III. El camino a recorrer (2004-2005)

Habiendo establecido las directrices relativas a las prioridades operativas a mediano plazo, las actividades de la *Oficina* en los próximos meses guardarán relación con tres elementos vinculados entre sí.

A. Participantes y estrategia: Programa y presupuesto para 2004-2005

En fecha posterior de este año, la ONUDD, que actuará por conducto de órganos de asesoramiento (la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP)) y de órganos rectores, así como de colegas y funcionarios en la Sede de Nueva York, presentará sus objetivos y prioridades estratégicos por región y sus instrumentos para el próximo bienio, con claridad en materia de objetivos, asignación de recursos, indicadores de resultados y logros. El resultado de esta labor será la presentación del proyecto de presupuesto correspondiente a 2004-2005.

B. Procesos de cambio

Los procesos fundamentales para continuar mejorando la gestión se elaborarán de manera abierta y transparente. Las “cuatro erres” (reorganización, redespliegue, rediseño y rotación) no pueden lograrse de manera fragmentaria sino que debe realizarse de forma coordinada y concluir lo antes posible. De esta manera, la ONUDD podrá centrarse en el cumplimiento de la ejecución de los programas al tiempo que podrá dejarse de lado la incertidumbre para el personal, junto con la aplicación de las “cuatro erres”. Con la reorganización de la política de rotación, en la gestión de los recursos humanos se asignará prioridad a la capacitación y a otros tipos de preparación del personal.

- i) En el plano de las operaciones, con las reformas suplementarias de la gestión se abordará el ciclo de proyectos y sus instrumentos, como el Comité de Programas y Proyectos, con miras a:
 - Mejorar y racionalizar la selección de proyectos, en consonancia con las prioridades;
 - Aumentar la calidad de la concepción de los proyectos, en consonancia con las prácticas óptimas y más modernas;
 - Fijar normas firmes y aceptadas para la aprobación de proyectos.

- ii) En el plano de las oficinas extrasede, en junio de 2003 se presentará a los Estados Miembros y a los funcionarios un estudio sobre su reconfiguración. Con este informe se contribuirá a delinear la red de oficinas sobre el terreno en los lugares en que más se necesiten, de conformidad con las prioridades estratégicas y con la orientación sobre políticas de los órganos rectores, su dotación de personal para hacerse cargo de los proyectos relativos al delito y a las drogas y sus capacidades de autofinanciación por conducto de volúmenes de programas suficientes.
- iii) En el plano de la gestión, la reorganización de la *Oficina*, junto con su representación orgánica, entrañará varias medidas, entre ellas:
- La terminación de la labor en curso de revisión de la gestión interna y el presupuesto y de consultas con el personal (abril y mayo de 2003);
 - Consultas con la Sede de Nueva York y preparación de boletines revisados del Secretario General relativos a la ONUV/ONUDD (junio de 2003);
 - Presentación a los Estados Miembros de la estructura, las asignaciones de puestos y las funciones en el marco de cada aspecto principal del organigrama (julio de 2003).
- iv) En el plano de la tecnología de la información
- La ONUDD ha ido desplazándose del formato impreso (papel) al formato digital (electrónico), tanto en Viena como en sus relaciones con las sedes de gobierno: la información y la tecnología son otro componente fundamental del proceso de reforma. Los propios Estados Miembros han comenzado a utilizar las instalaciones (de equipo físico y de programas informáticos) de la ONUDD para promover consultas en las instancias respectivas de los gobiernos (por ejemplo, mediante videoconferencias interministeriales). Sin embargo, hay todavía más iniciativas en preparación, como por ejemplo:
 - Se ha terminado la mayor parte de las actividades de la etapa I del ProFi (informes financieros en línea). La segunda etapa, junto con su componente sustantivo de información sobre proyectos, se podrán en marcha en 2003 (con la ayuda financiera de los donantes) y constituirá una medida válida para que los Estados Miembros puedan evaluar los resultados de la *Oficina*, establecer enlaces con ella (en línea) y obtener acceso a los sistemas de la ONUDD desde las capitales.
- v) En el plano del reequilibrio de los recursos humanos
- En la gestión de los recursos humanos se asignará prioridad especial a:
- Contratar mujeres cualificadas, a fin de cumplir el objetivo del equilibrio entre los sexos, que en la actualidad es del 41%;
 - Adoptar prácticas de contratación con criterios (geográficos) más internacionales;
 - Contratar a profesionales jóvenes, cuya edad sea considerablemente inferior a la media actual de 48 años.

C. Recursos: necesidad de estabilidad, previsibilidad y flexibilidad

Las mejoras introducidas, cuyo objeto es aplicar con eficacia las prioridades de la ONUDD, requieren una base de financiación segura y estable para apoyar las operaciones en la Sede, desde ella y sobre el terreno. La *Oficina* recibe gran aliento de la dedicación y la labor denodada del grupo de trabajo de la Comisión de Estupefacientes sobre la financiación estable, que se ha esforzado durante todo el invierno y hasta la primavera a fin de examinar diversas opciones. La gestión del tipo de programas que desean y merecen los Estados Miembros requiere una estructura de personal estable sobre el terreno y en la Sede a fin de realizar la labor, aportar los conocimientos especializados necesarios y respaldar los proyectos. La *Oficina* no puede prestar servicios coherentes y de gran calidad si la mayor parte de su personal afronta la incertidumbre de los contratos (que en la actualidad se limitan a sólo seis meses de duración).

La situación se está invirtiendo con lentitud gracias a que:

- i) Se ha mantenido un saldo de recursos suficientes en el Fondo del Programa contra las Drogas, y debido a
- ii) Las contribuciones previstas a los fondos para fines generales o al presupuesto de apoyo en que se equiparen los ingresos con los gastos.
- iii) Por su parte, la ONUDD procurará reducir los gastos en otros ámbitos, aumentar los ingresos en concepto de proyectos, incrementar la participación en los gastos y procurar otras fuentes de financiación a fin de reducir la presión para obtener contribuciones de los donantes tradicionales.

D. Otros tipos de financiación (contribuciones en especie)

Al mismo tiempo, la *Oficina* procura lograr de los Estados que reciben asistencia una participación mayor que en el pasado. Se ha elaborado una nueva política sobre la participación en los gastos y sobre asociaciones con los gobiernos que reciben asistencia, con el objeto de lograr la participación de los Estados de ingresos medios en los programas y proyectos en que la *Oficina* suministra conocimientos especializados y en que el país que recibe asistencia sufraga parcial o totalmente los costos del proyecto.

Se está sometiendo a ensayo otro modelo (de recursos humanos), para el suministro de recursos en especie. El objetivo es reducir la dependencia del personal internacional de las oficinas extrasede y proyectos sobre el terreno y -cuando sea posible- contratar a oficiales nacionales de programas. En lo esencial, la *Oficina* desea promover la incorporación de voluntarios de las Naciones Unidas y entidades internacionales.

E. Nuevos mecanismos de financiación en estudio

La ONUDD estudia nuevos enfoques de la financiación, en particular con fundaciones sin ánimo de lucro y con el sector empresarial. En el próximo período de sesiones de la Comisión de Estupefacientes se presentará un informe sobre la eficacia de este mecanismo.

Síntesis de *las prioridades operativas: directrices a mediano plazo*

Para el futuro, la *Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito* se ha comprometido a:

- a) Adoptar un enfoque integrado respecto de las cuestiones relativas a las drogas y el delito;
- b) Abordar los problemas de la droga y el delito en el contexto del desarrollo sostenible;
- c) Equilibrar las actividades de prevención y represión;
- d) Determinar las operaciones sobre la base de los conocimientos y de una visión estratégica;
- e) Contribuir a establecer instituciones que promuevan las prácticas óptimas internacionales;
- f) Asignar recursos de forma óptima para aprovechar al máximo el poder de asociación.

En alguna medida, las primeras tres directrices señaladas *supra* pueden entenderse como prioridades operativas, mientras que las restantes tienen la connotación de instrumentos programáticos y operativos. La importancia relativa que se asigne a estos temas dependerá de la situación de cada país, conforme a sus distintas etapas de desarrollo y a la magnitud de sus problemas sociales. El desglose de las *estrategias por países* en programas y proyectos, que reflejará tanto las prioridades operativas de la *Oficina* como el entorno normativo de cada Estado, es responsabilidad determinante de los encargados de la gestión en la Sede y sobre el terreno.

No basta con establecer prioridades claras. Además, se debe reafirmar el contexto:

Mediante una serie de *principios rectores* se dará orientación a las actividades. En primer lugar, con ellas se abordarán en particular las cuestiones de carácter transfronterizo. En segundo, en las actividades se utilizarán las capacidades inmejorables de las Naciones Unidas y el marco multilateral que brindan en materia de consultas y medidas. En tercer lugar, en las operaciones se tendrán en cuenta las cuestiones relativas a las consideraciones de género.

Se deben **satisfacer ciertas condiciones** propicias para responder con eficacia a las prioridades fijadas. El primer requisito es contar con financiación constante, previsible y estable. Además, se necesita un personal dotado de capacidades suficientes, apoyado por un sistema de gestión eficaz. Las oficinas extrasede terreno requieren una integración y comunicación apropiadas con Viena.

Oficina contra la Droga y el Delito

(organización funcional)

Programas Operativos		Desarrollo Institucional			Apoyo de la Gestión
Delito	Drogas	Órganos Normativos	Política y Análisis	Relaciones Externas	
Programas Mundiales	Cooperación Técnica	Asuntos de Tratados y Asesoramiento Jurídico	Planificación	Divulgación y Comunicación	Recursos Financieros
Prevención del Delito y Justicia Penal	<ul style="list-style-type: none"> ♦ <i>Asesores Regionales</i> ♦ <i>Oficinas Extradese</i> 	Reducción de la Demanda	Secretaría de la Comisión	Investigación	Recursos Humanos
		Reducción de la Oferta	Servicios Científicos	Evaluación	Tecnología de Información y de Comunicaciones

Estructura matriz de las operaciones: por regiones geográficas y temas

DROGAS				DELITO	
	Reducción de la Demanda	Reducción de la Oferta	Servicios Científicos	Programas Mundiales	Prevención del Delito y Justicia Penal
Asesor Regional para Asia oriental, incluidas las oficinas extrasede					
Asesor Regional para África, incluidas las oficinas extrasede					
Asesor Regional para América Latina, incluidas las oficinas extrasede					
Asesor Regional para Eurasia, incluidas las oficinas extrasede					

Programas

y

proyectos