



## Asamblea de los Estados Partes

Dist.: General  
21 de agosto de 2015

ESPAÑOL  
Original: Inglés

---

### Decimocuarto período de sesiones

La Haya, 18 a 26 de noviembre de 2015

### Fiscalía: Plan estratégico 2016-2018\*

#### Nota de la Fiscalía

El plan estratégico de la Fiscalía complementa el plan estratégico de la Corte Penal Internacional, y se concentra en las estrategias específicas de la Fiscalía.

El plan estratégico de la Corte Penal Internacional se ocupa de los asuntos de interés común e integra las partes pertinentes de las estrategias específicas los órganos.

---

\*Publicado anteriormente como CBF/24/26.

## Índice

	<i>Página</i>
Resumen.....	3
I. Análisis estratégico, junio de 2012 a 2015.....	6
A. Resultados del plan estratégico.....	6
1. Logro de resultados en las actuaciones de la Corte.....	6
2. Aumento de la eficiencia.....	7
3. Mejora del rendimiento de la organización.....	8
B. Retos ambientales.....	8
II. Misión y visión de la Fiscalía.....	10
A. Misión y valores de la Fiscalía.....	10
B. Política procesal.....	11
C. Estrategia de la Fiscalía, 2016-2018.....	12
D. Cumplimiento de la autoridad de la Fiscalía.....	13
1. Objetivo estratégico 1: realizar exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos imparciales, independientes y de alta calidad;.....	13
2. Objetivo estratégico 2: continuar integrando la perspectiva de género en todas las áreas de trabajo de la Fiscalía y seguir aplicando las políticas en relación con los crímenes sexuales y de género y los delitos contra los niños .	14
3. Objetivo estratégico 3: mejorar aún más la calidad de los exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos; y.....	14
4. Objetivo estratégico 4: adaptar aún más las capacidades de investigación y enjuiciamiento de la Fiscalía y de la red para ajustarlas al entorno científico y tecnológico en que opera. ....	16
E. Crear las condiciones necesarias para satisfacer la demanda de una manera eficiente	17
1. Objetivo estratégico 5: lograr un tamaño básico que pueda responder a las demandas que se le imponen a la Fiscalía con la calidad, eficacia y eficiencia requeridas;.....	17
2. Objetivo estratégico 6: contribuir al fortalecimiento de la cooperación y promover el apoyo general a la autoridad y las actividades de la Fiscalía.....	19
3. Objetivo estratégico 7: adaptar las estrategias de protección de la Fiscalía a los nuevos retos de seguridad; y .....	20
4. Objetivo estratégico 8: garantizar una gestión profesional, transparente y eficiente de la Fiscalía .....	21
F. Contribuir a una estrategia coordinada de investigación y enjuiciamiento para cerrar la brecha de la impunidad en los crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional .....	23
1. Objetivo estratégico 9: Desarrollar una estrategia coordinada de investigación y enjuiciamiento para cerrar la brecha de la impunidad, junto con las partes asociadas: .....	23
G. Aplicación del plan estratégico (2016 – 2018) .....	25
1. Planificación financiera .....	25
2. Indicadores de desempeño.....	25
3. Gestión de riesgos.....	27
4. Estructura de la Fiscalía.....	28
Anexo I Resultados del plan estratégico (junio 2012 -2015).....	29
Anexo II Aumento de la eficiencia .....	37
Anexo III Mejora de los resultados en la fase de confirmación .....	41
Anexo IV Relación entre los objetivos, las metas presupuestarias y los indicadores de desempeño de 2016.....	44

## Resumen

1. El Plan Estratégico de la Fiscalía (junio 2012 - 2015) subrayó tres cambios esenciales en la estrategia para mejorar la calidad y eficiencia de la labor de la Fiscalía: (a) adoptar una nueva política de enjuiciamiento,<sup>1</sup> (b) dar prioridad a la calidad del trabajo sobre la cantidad, concentrando los recursos en un menor número de casos; y (c) mejorar el funcionamiento de la Fiscalía.

En términos de los efectos de la estrategia, la evaluación del desempeño de la Fiscalía en la etapa de audiencia de confirmación de los cargos -tras la adopción de la nueva estrategia- proporciona una tendencia prometedora y un indicador útil de la idoneidad y pertinencia de la estrategia:

Desempeño en la confirmación	Estrategia anterior, 2003 a junio de 2012		Estrategia de junio de 2012 a 2015		Aumento del desempeño
	Total	%	Total	%	
<b>Por cargos</b>					
Confirmados	50	62,5	206 <sup>2</sup>	85,83	+23,33%
No confirmados	30	37,5	34	14,17	
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	
<b>Por acusado</b>					
Confirmados	10	71,43	8	100	+28,57%
No confirmados	4	28,57	0	0	
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	

Se prevé que en los próximos años, la nueva estrategia producirá efectos igualmente positivos en las tasas de condena de los casos.

2. El Plan Estratégico (2016-2018) se basa en el Plan Estratégico 2012-2015, pero conserva este cambio en la política de enjuiciamiento. Su objetivo es desarrollar un desempeño superior de la Fiscalía y adaptarlo a los desafíos existentes.

3. La Fiscalía ha identificado seis retos externos para el futuro:

- El entorno de seguridad en el que opera la Fiscalía se ha vuelto cada vez más complejo, de manera que requiere estrategias flexibles, proactivas, creativas e inteligentes;
- La cooperación sigue siendo un elemento fundamental para que la Fiscalía pueda investigar y procesar de manera eficaz;
- El ritmo acelerado del desarrollo tecnológico cambia las fuentes de información, así como la forma en que se obtienen las pruebas y se presentan en la Corte;
- El plazo entre la comisión de delitos y la investigación de la Fiscalía crea un reto para la conservación de las pruebas;
- A pesar de las mejoras en los recursos de la Fiscalía en los últimos dos años, todavía no se ajustan de forma suficiente a las demandas que recibe la Fiscalía para su intervención; y

<sup>1</sup>Recopilar diversos tipos de pruebas; enjuiciar a los máximos responsables (si es necesario a través de una estrategia en que se desarrolle el caso de forma ascendente); e intentar que todos los casos estén lo más preparados para pasar a la fase de juicio como sea posible desde las primeras fases del proceso, por ejemplo al momento de buscar una orden de detención y antes de la confirmación de la audiencia en que se dictan los cargos.

<sup>2</sup>La inclusión de los cargos en el caso RCA Artículo 70 (en el que los cinco sospechosos acusados de delitos contra la administración de justicia fueron acusados de 42 a 43 cargos) aumenta la muestra drásticamente. Si no se incluyera este caso, las cifras mostrarían: (a) una mayor tasa de cargos confirmados (es decir, 22-0, o el 100%); y (b) un número menor de acusados presentados para su confirmación, pero todos con cargos confirmados para juicio.

- (f) La falta de coordinación de los esfuerzos de todos los actores dificulta el cerrar la brecha de impunidad de los crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional y sus delitos conexos, incluida la delincuencia organizada y transnacional, así como los actos de terrorismo.
4. Los nueve objetivos estratégicos en el plan estratégico 2016-2018 de la Fiscalía se organizan en torno a tres temas principales:
- (a) *Lograr un alto desempeño en relación con la autoridad de la Fiscalía:*
- Objetivo estratégico 1: realizar exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos imparciales, independientes y de alta calidad;
- Objetivo estratégico 2: continuar integrando la perspectiva de género en todas las áreas de trabajo de la Fiscalía y seguir aplicando las políticas en relación con los Crímenes sexuales y de género, y los delitos contra los niños;
- Objetivo estratégico 3: mejorar aún más la calidad y la eficiencia de los exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos; y
- Objetivo estratégico 4: adaptar aún más las capacidades de investigación y enjuiciamiento de la Fiscalía y de la red para ajustarlas al complejo entorno científico y tecnológico en desarrollo.
- (b) *Crear las condiciones necesarias para que la Fiscalía cumpla su mandato:*
- Objetivo estratégico 5: lograr un tamaño básico que pueda responder a las demandas que se le imponen a la Fiscalía, para que pueda desempeñar sus funciones con la calidad, eficacia y eficiencia requeridas;
- Objetivo estratégico 6: contribuir al fortalecimiento de la cooperación y promover el apoyo general a la autoridad y las actividades de la Fiscalía;
- Objetivo estratégico 7: adaptar las estrategias de protección de la Fiscalía a los nuevos retos de seguridad; y
- Objetivo estratégico 8: garantizar una gestión profesional, transparente y eficiente de la Fiscalía.
- (c) *Contribuir a una estrategia coordinada de investigación y enjuiciamiento para cerrar la brecha de la impunidad en los crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional:*
- Objetivo estratégico 9: Desarrollar una estrategia coordinada de investigación y enjuiciamiento para cerrar la brecha de la impunidad, junto con las partes asociadas:
5. Los resultados positivos obtenidos por la Fiscalía en los últimos tres años han tenido un costo. La velocidad a la que la Fiscalía ha sido capaz de responder a las situaciones que requieren su intervención se ha visto afectada por la necesidad de dar prioridad a la calidad sobre la cantidad de trabajo. Algunas investigaciones necesarias han tenido que posponerse. Esto ha afectado la capacidad de la Fiscalía para reaccionar a los crímenes en curso; ha influido negativamente en la percepción de la Fiscalía; y ha obligado a la Fiscalía a estirar demasiado sus recursos, lo cual ha creado una presión indebida y prolongada sobre su personal.
6. Con el fin de lograr una situación en que se pueda garantizar una cantidad y calidad del trabajo suficientes, así como para ajustar las demandas que se imponen a la Fiscalía a la realidad de lo que puede lograrse, la Fiscalía desarrolló, como parte de su nuevo Plan Estratégico (2016-2018), un pronóstico de las necesidades de recursos. Lo anterior es congruente con la expectativa de los Estados Partes y el Comité de Presupuesto y Finanzas de que la Fiscalía *"logre un cálculo de costos adecuado del nuevo plan [estratégico], fundado en los mejores conocimientos y experiencia (por ejemplo, los resultados del*

*proceso de cálculo de los costos basado en actividades y los indicadores de volumen de trabajo*)<sup>3</sup>".

7. Incluso con el tamaño básico propuesto, la Fiscalía todavía tendrá que priorizar sus casos. Pero se prevé que esto se hará de una manera más razonable, sin que exista la necesidad frecuente de priorizar y estirar demasiado las capacidades de la Fiscalía. El tamaño básico también creará la estabilidad y la previsibilidad financiera para los años futuros, salvo circunstancias excepcionales e imprevistas.

8. El pronóstico que sirve de base al modelo de tamaño básico requiere el siguiente nivel de actividades de la Fiscalía en un periodo anual (producción):

(a) Exámenes preliminares	9
(b) Nuevas situaciones bajo investigación	1
(c) Investigaciones activas	6
(d) Investigaciones en estado latente	9
(e) Etapa preliminar	5
(f) Etapa de juicio	5
(g) Apelaciones finales	2

9. Para satisfacer esta demanda, es necesario aumentar el presupuesto de la Fiscalía, al igual que su dotación de personal (en términos de número de empleados). Las necesidades de los recursos derivados del modelo de tamaño básico se explicarán y justificarán con detalle en un informe posterior por la Fiscalía.

10. A lo largo del ejercicio del tamaño básico, la Fiscalía ha participado y sigue participando en estrecha coordinación y amplia asesoría con los demás órganos de la Corte. Dada la interrelación entre el "tamaño básico" de la Fiscalía y las actividades de los demás órganos de la Corte, la Fiscalía considera que es fundamental garantizar que se realizarán amplias consultas con la Secretaría y la Presidencia de la Corte. A la luz de los costos totales de la Corte y las implicaciones financieras a futuro, los Estados deberán decidir el ritmo en que puede alcanzarse el tamaño básico, después de haber tenido tiempo suficiente para tomar una decisión sobre las justificaciones subyacentes. La Fiscalía desea lograr el tamaño básico propuesto en el plazo del plan estratégico actual.

11. De forma paralela a este plan estratégico, la Fiscalía ha definido 14 indicadores que cubren ampliamente las áreas de desempeño sobre las cuales tiene suficiente control. Además, se han identificado y evaluado los riesgos estratégicos relacionados con este plan estratégico, y las estrategias de reducción de riesgos se han puesto en marcha para disminuir los riesgos de alto nivel.

12. La combinación del nuevo plan estratégico, el presupuesto, los indicadores de desempeño y las iniciativas de gestión de riesgos ofrecen los Estados Partes y a las demás partes interesadas una imagen completa e integrada del camino que debe seguir la Fiscalía.

<sup>3</sup>Informe del Comité de Presupuesto y Finanzas sobre el trabajo de su vigésimo tercer periodo de sesiones, ICC-ASP/13/15, 18 de noviembre de 2014, párr. 51, disponible en [http://www.icc-pi.int/iccdocs/asp\\_docs/ASP13/ICC-ASP-13-15-ENG.pdf](http://www.icc-pi.int/iccdocs/asp_docs/ASP13/ICC-ASP-13-15-ENG.pdf).

## I. Análisis estratégico, junio de 2012 a 2015

### A. Resultados del plan estratégico

#### 1. Logro de resultados en las actuaciones de la Corte

13. El Plan Estratégico (junio 2012 - 2015) anunciaba los cambios en la estrategia de la Fiscalía en tres niveles:

- (a) Al nivel de la política de enjuiciamiento, la Fiscalía cambió su enfoque:
  - (i) desde su anterior enfoque investigativo "concentrado" en las "investigaciones ilimitadas y a profundidad";
  - (ii) hacia una estrategia en que "se desarrolle el caso de forma ascendente", en la cual la culpabilidad de los mayores responsables no podía demostrarse lo suficiente desde el principio; y
  - (iii) hasta intentar que todos los casos estén lo más preparados para pasar a la fase de juicio como sea posible *desde las primeras fases del proceso, por ejemplo al momento de buscar una orden de detención y antes de comenzar la audiencia de confirmación de los cargos.*
- (b) La Fiscalía solicita un aumento de los recursos para sus investigaciones y enjuiciamientos a fin de alcanzar el nivel requerido de calidad, sin dejar de buscar mejoras en la eficiencia.
- (c) La Fiscalía identificó los cambios organizativos necesarios para mejorar su desempeño (por ejemplo, en la gestión general y la supervisión de la Fiscal, se modificaron las tres líneas de información de las dependencias operativas, se asignaron Fiscales Auxiliares Principales con experiencia para quedar a cargo de los equipos integrados, y se hicieron mejoras a los procesos y las capacidades de cada División).

14. El Anexo I proporciona una visión detallada de los resultados obtenidos hasta ahora con esta nueva estrategia.

15. El Plan Estratégico (junio 2012-2015) tuvo como objetivo mejorar los resultados de enjuiciamiento de la Fiscalía. El número de casos y cargos confirmados en los procedimientos de confirmación en los últimos tres años refleja el efecto positivo de esta estrategia.

Desempeño en la confirmación	Estrategia anterior, 2003 a junio de 2012		Estrategia de junio de 2012 a 2015		Desempeño aumento
	Total	%	Total	%	
<b>Por cargos</b>					
Confirmados	50	62,5	206 <sup>1</sup>	85,83	+23,33%
No confirmados	30	37,5	34	14,17	
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	
<b>Por acusado</b>					
Confirmados	10	71,43	8	100	+28,57%
No confirmados	4	28,57	0	0	
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	

<sup>1</sup>La inclusión de los cargos en el caso RCA Artículo 70 (en el que los cinco sospechosos acusados de delitos contra la administración de justicia fueron acusados de 42 a 43 cargos) aumenta la muestra drásticamente. Si no se incluyera este caso, las cifras mostrarían: (a) una mayor tasa de cargos confirmados (es decir, 22-0, o el 100%); y (b) un número menor de acusados presentados para su confirmación, pero todos con cargos confirmados para juicio.

16. Estos resultados positivos se lograron mediante la asignación de recursos considerables para los casos contra Laurent Gbagbo, Charles Blé Goudé (Côte d'Ivoire) y Bosco Ntaganda (República Democrática del Congo), y con el uso de pruebas alternativas (no testimoniales) en los casos del Artículo 70 (República Centroafricana). La Fiscalía tendrá que evaluar si estos resultados positivos continuarán alcanzándose en las etapas de juicio y apelación de estos casos. Dado el ritmo de los juicios, se necesitará más tiempo para evaluar el efecto final de la nueva estrategia.

17. En su Plan Estratégico 2012-2015, la Fiscalía se comprometió a gestionar los casos desarrollados con base en su política de enjuiciamiento anterior en la medida de sus posibilidades. Durante este periodo, la situación de Kenya dio lugar a ciertos retos particulares para la Fiscalía. Varios factores llevaron a la Fiscal a retirar la acusación contra Uhuru Kenyatta y Francis Muthaura: la limitada disponibilidad de las pruebas debido a la naturaleza específica del caso; el limitado acceso de la Fiscal a las pruebas debido a la falta de cooperación; y la falta de vías de investigación alternativas para sustituir las pruebas clave, que finalmente se desestimaron y se consideraron poco fiables. El cambio en la política de enjuiciamiento anunciada en el Plan Estratégico de la Fiscalía (junio 2012-2015), que hace hincapié en la necesidad de que los casos estén preparados para pasar a la fase de juicio lo antes posible, en desarrollar los casos de forma ascendente cuando sea necesario y en dar una mayor confianza las diversas formas de pruebas, ayudará a evitar la recurrencia de este tipo de situaciones difíciles.

18. Los resultados positivos se lograron al centrarse en la calidad del trabajo en lugar de tratar de satisfacer todas las demandas que se presentaron a la Fiscalía. Los acontecimientos imprevisibles como el drástico aumento de los casos de delitos contra el Artículo 70, la rendición de Bosco Ntaganda y Dominic Ongwen, la transferencia repentina de Charles Blé Goudé, y la necesidad de abrir nuevas investigaciones en la República Centroafricana y el reciente traslado de Dominic Ongwen, obligaron a la Fiscalía a ajustar su planificación de recursos. Esto se ha realizado a expensas de otras actividades urgentes, como preparar los casos en estado latente<sup>2</sup> para pasar a la fase de juicio, comenzar las investigaciones sobre los crímenes presuntamente cometidos por el otro lado del conflicto en Côte d'Ivoire, enjuiciar los nuevos crímenes que se cometen en Libia y Darfur, y realizar las nuevas investigaciones que se requieren en Malí y la República Democrática del Congo.

## 2. Aumento de la eficiencia

19. La Fiscalía ha realizado las siguientes mejoras en la eficiencia durante el periodo 2012 - 2015. El Anexo II presenta un desglose adicional de la forma en que se lograron estos resultados:

	2012	2013	2014	2015
Presupuesto (millones de euros)	27,7	28,2	33,2	39,6
Aumento de la eficiencia (€)	183.962	848.175	442.670	POR DETERMINARSE
%	0,7%	3%	1,3%	

20. Es importante tener en cuenta que todo el funcionamiento de la Fiscalía se basa en el uso eficiente de los recursos. Los recursos se están utilizando de manera flexible para cubrir los momentos pico de casos. El personal queda asignado a varios casos o investigaciones cuando es posible (por ejemplo, un Fiscal Auxiliar Principal se encarga de un caso y una investigación, cada gestor de causas es responsable de un caso y una investigación). Se utiliza la subcontratación en los casos en que resulta más eficiente (por ejemplo, la transcripción, el trabajo forense).

<sup>2</sup> Libia 1, Libia 2, Darfur 1, 2&4, Darfur 3, CIV 1Bis (SG), Mali 1, República Democrática del Congo 3&4 Kenya artículo 70 Uganda (Kony).

### 3. Mejora del rendimiento de la organización

21. El Plan Estratégico de la Fiscalía (2012 - 2015) identificó seis objetivos estratégicos que se dividen anualmente y cuya aplicación depende de diferentes factores, tales como los resultados obtenidos, los cambios en el entorno operativo de la Fiscalía, el aprendizaje y el presupuesto disponible. Como se muestra en el anexo I, se ha aplicado la mayoría de los objetivos relacionados con los seis objetivos.

#### *Descripción general de los objetivos del Plan Estratégico (junio 2012 - 2015)*

1. Realizar exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos imparciales, independientes, de alta calidad, eficientes y confiables;
2. Mejorar aún más la calidad y la eficiencia de los exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos; y
3. Aumentar la integración de la perspectiva de género en todas las áreas de trabajo de la Fiscalía y seguir poniendo especial atención a los Crímenes sexuales y de género y los delitos contra los niños;
4. Mejorar la complementariedad y la cooperación mediante el fortalecimiento del sistema del Estatuto de Roma en apoyo de la Corte Penal Internacional y de los esfuerzos nacionales en las situaciones que se encuentren en examen o investigación preliminares.
5. Mantener un despacho profesional con especial atención al equilibrio geográfico y de género, la calidad y la motivación del personal y la gestión y medición del desempeño.
6. Garantizar el buen control, la rendición de cuentas y la transparencia.

### B. Retos ambientales

22. La Fiscalía debe estar al tanto de los desafíos en su entorno y adaptar su estrategia a esta nueva realidad. La Fiscalía ha identificado seis retos que influirán en su estrategia para el periodo 2016-2018.

23. La presencia y el desarrollo de la *tecnología* en todo el mundo crea un entorno rápidamente cambiante en el que opera la Fiscalía:

- (a) La Fiscalía ha sido testigo de un aumento exponencial en el uso de teléfonos móviles, tabletas, teléfonos inteligentes y computadoras en la comisión de delitos.
- (b) El acceso a internet por parte de las víctimas, los testigos y los autores crea un entorno dinámico para vigilar y confirmar la comisión de delitos bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional, así como las actividades y redes de sus autores.
- (c) La mayor disponibilidad de imágenes satelitales y otras técnicas de teledetección ofrecen nuevas posibilidades para la vigilancia y comprobación de delitos bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional.
- (d) Las nuevas tecnologías también ofrecen nuevas formas de presentar los casos ante la Corte mediante el uso de la exploración en 3-D, la fotografía en 360 grados y el reconocimiento facial.
- (e) El entorno tecnológico que cambia rápidamente también ofrece nuevas oportunidades para proteger tanto la confidencialidad de las operaciones de la Fiscalía como al personal y las personas en situación de riesgo, debido a su interacción con la Corte.

24. El *intervalo de tiempo* entre los acontecimientos sobre el terreno y el momento en que la Fiscalía puede investigarlos puede dar como resultado la pérdida de pruebas. Esto es contrario al principio de la "hora de oro", según la cual mientras más pronto se pueda estar en la escena del crimen, más altas son las posibilidades de que se descubran mejores pruebas y posibles pistas. Si la Fiscalía puede garantizar, con la ayuda de las partes

asociadas, que las pruebas se conserven sin causar daños, ello aumentará la probabilidad de lograr investigaciones y enjuiciamientos eficientes y eficaces.

25. La Fiscalía ve diferentes oportunidades en su entorno para cerrar esta brecha tanto como fuera posible. La amplia disponibilidad de teléfonos con aplicaciones para foto y video, así como el amplio acceso general a internet ha resultado en que la gente suba cada vez más información pertinente a internet. Un reto para el futuro será el de garantizar que dicho material siga disponible y pueda localizarse con datos probatorios adecuados en un medio tan cambiante como internet. Además de estas personas, existen también las dependencias de primera intervención: las fuerzas internacionales, las organizaciones de derechos humanos, las organizaciones no gubernamentales, los medios de comunicación, etc., que utilizan áreas en que la Fiscalía no ha podido estar presente (por ejemplo, debido a la jurisdicción, los acuerdos necesarios, o las implicaciones de seguridad para el personal o los testigos). Sin dejar de respetar la autoridad y la independencia de cada una de ellas, la Fiscalía ha comenzado a discutir con la comunidad de organizaciones no gubernamentales la manera en que las dependencias de primera intervención podrían apoyar a la Fiscalía en su trabajo y qué tipo de apoyo se podría esperar de la Fiscalía.

26. Como ya se mencionó en el Plan Estratégico (junio 2012 - 2015), "*los Estados y la Fiscalía deben evaluar la manera en que las investigaciones y los enjuiciamientos exitosos pueden llevarse a cabo en situaciones en que se carece de la cooperación necesaria. Ahora más que nunca, la cooperación se convierte en un factor esencial para lograr el éxito si la Fiscalía desea lograr resultados positivos*".<sup>3</sup> La experiencia de la Fiscalía en los tres últimos años muestra las grandes dificultades que enfrenta cuando los Estados no proporcionan asistencia genuina, y también que la sólida cooperación puede mejorar la capacidad de la Fiscalía para llevar a cabo su labor. Durante el periodo 2013-2015, los diferentes niveles de cooperación en las diferentes situaciones objeto de investigación en algunos casos causaron un considerable retraso y obstáculos en las investigaciones y enjuiciamientos. El factor externo sigue siendo uno de los retos principales del siguiente periodo estratégico de tres años. La Fiscalía debe seguir dedicando recursos suficientes para facilitar la cooperación y continuar su análisis estratégico sobre la manera de abordar los principales obstáculos que afectan a la cooperación. En este contexto, la Fiscalía da la bienvenida a los esfuerzos actuales de la Asamblea de los Estados Partes para revisar sus recomendaciones sobre la cooperación y el desarrollo de una estrategia y un plan de acción para apoyar las detenciones, con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia de la cooperación y el efecto de las operaciones de la Corte.

27. El entorno de *seguridad* en el que opera la Fiscalía se ha vuelto cada vez más complejo:

- (a) Casi todos los casos que se encuentran en las etapas de confirmación de los cargos y enjuiciamiento se han enfrentado o se están enfrentando con incidentes de obstrucción de la justicia, en particular con la manipulación de testigos.
- (b) A pesar de que la Fiscalía ha perfeccionado sus operaciones, es muy complicado operar en las zonas en las que necesita investigar (por ejemplo, Malí, República Centroafricana, Libia).
- (c) El enfoque necesario de la Fiscalía en los grupos que operan o se comunican internacionalmente ha cambiado el perfil de riesgo de la institución.
- (d) El surgimiento general de las amenazas cibernéticas ha creado un nuevo desafío a la seguridad de la Fiscalía, al cual ya se ha expuesto la Corte.

28. La Fiscalía opera en un entorno impredecible que convierte la planificación en un reto: (a) en los últimos años, la Fiscalía ha visto fugitivos que inesperadamente se rinden, son detenidos o transferidos a la custodia de la Corte; (b) surgieron nuevas situaciones que obligaron a la Fiscalía a abrir investigaciones sobre nuevas situaciones casi todos los años; (c) los delitos contra el artículo 70 también aumentaron de forma constante en 2013 y 2014.

<sup>3</sup> Plan Estratégico de la Fiscalía (junio 2012-2015), del 11 de octubre de 2013, p.5, párr. 3, disponible en [http://www.iccpi.int/en\\_menus/icc/structure%20of%20the%20court/office%20of%20the%20prosecutor/policies%20and%20strategies/Documents/OTP-Strategic-Plan-2012-2015.pdf](http://www.iccpi.int/en_menus/icc/structure%20of%20the%20court/office%20of%20the%20prosecutor/policies%20and%20strategies/Documents/OTP-Strategic-Plan-2012-2015.pdf)

*Esta imprevisibilidad en combinación con las limitaciones de recursos existentes de la Fiscalía ha causado que se pospongan las investigaciones necesarias.*

29. La Corte Penal Internacional se enfrenta habitualmente a situaciones en que se han cometido crímenes de su jurisdicción en una escala masiva. Las consecuencias de estos crímenes no sólo se dejan sentir a nivel local dentro del país de la situación. Las personas de todos los extremos de estos conflictos pueden estar ubicadas fuera del país de la situación, y pueden ser víctimas o testigos potenciales que huyen de la violencia, o delincuentes que escapan por miedo al enjuiciamiento o las represalias, o que preparan una venganza. Los diferentes actores policiales están tomando iniciativas para responder a este desafío. Sin embargo, existe el riesgo de que sus acciones se crucen, lo cual se puede evitar a través de *un mayor nivel de coordinación y complementariedad*.

30. Los delitos bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional por lo general no se producen en forma aislada de otros tipos de delincuencia, como los crímenes oportunistas ordinarios o la delincuencia organizada y transnacional. En particular, el impacto de estos últimos delitos puede alimentar las condiciones para cometer crímenes de la jurisdicción de la Corte Penal Internacional y al mismo tiempo frustrar los esfuerzos para restablecer el Estado de Derecho, enjuiciar a los responsables y proporcionar justicia a las víctimas. Mientras que *la conexión con otras formas de delincuencia transnacional u organizada* no se rastrea de forma sistemática, existen indicios suficientes para convertir esta conexión en un área de atención para la comunidad mundial:

- (a) Las partes de un conflicto o aquellas que planean ataques a gran escala contra la población civil necesitan fondos para comprar armas, municiones y tecnología. Para obtener estas "herramientas de trabajo", recurren a la comisión de delitos que, a menos que se contemplen en alguna de las definiciones de los delitos tipificados en el Estatuto de Roma, no se encuentran directamente bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional, incluida la explotación ilegal de los recursos, la corrupción, la malversación, la toma de rehenes y las peticiones de rescate, el robo y la extorsión, y el tráfico ilícito de armas, seres humanos y drogas.
- (b) Las ganancias de los crímenes se ocultan mediante la malversación, el lavado de dinero y la corrupción institucional.
- (c) Las zonas con inestabilidad gubernamental causada por campañas de violencia en masa pueden proporcionar una base para las organizaciones terroristas que buscan aprovechar los vacíos jurídicos para su beneficio.
- (d) Los combatientes que regresan de las zonas de conflicto pueden llevar el terrorismo consigo, lo cual ocasiona que la inestabilidad y la violencia transgredan las fronteras.
- (e) En las situaciones posteriores a un conflicto, durante el periodo de restablecimiento del Estado de Derecho y la estabilización del país, existe un alto riesgo de que surjan nuevas organizaciones criminales originadas por los miembros de las partes en conflicto que no puedan o no se quieran reintegrar a la sociedad.

## **II. Misión y visión de la Fiscalía**

### **A. La declaración de principios y valores de la Fiscalía**

31. El Plan Estratégico (junio 2012 - 2015) incluye una declaración de principios y una referencia a la intención de la Fiscalía de definir sus valores fundamentales.

32. Tanto la declaración de principios como los valores fundamentales son herramientas importantes para comunicar interna y externamente lo que la Fiscalía representa y desea lograr. Crean previsibilidad, lo cual aumenta la legitimidad de la Fiscalía. Proporcionan orientación en la toma de decisiones, brindan autonomía al personal para tomar la iniciativa y ayudan a dar forma a la parte intangible pero más importante de cualquier organización: su cultura laboral. Si la misión y los valores no se manejan de manera explícita, tienden a evolucionar de forma implícita.

33. En consonancia con la cultura abierta de la Fiscalía, ésta ha comenzado un proceso de consulta con el personal para definir sus valores fundamentales. La expresión de la declaración de principios es tan importante que ha requerido un proceso de consulta para perfeccionar la anterior. Los resultados de estas iniciativas se incluirán en la actualización de este plan estratégico.

## **B. Política de enjuiciamiento**

34. A la luz de los resultados obtenidos con el Plan Estratégico (junio 2012 - 2015), la Fiscalía continuará su política de enjuiciamiento de la siguiente manera:

- (a) Realizará investigaciones ilimitadas y a profundidad manteniendo su orientación.

El enfoque profundo de las investigaciones se refiere al nuevo enfoque de la Fiscalía con el que recopila pruebas cada vez más diversas para apoyar sus casos.

El aspecto ilimitado de las investigaciones significa que la Fiscalía identifica primero los presuntos delitos (o incidentes) que posteriormente investigará dentro de una amplia gama de incidentes. Con este proceso meticuloso, se identifica a los presuntos autores basándose en las pruebas recogidas. Este enfoque implica la necesidad de considerar múltiples hipótesis de casos alternativos, poner a prueba constante y objetivamente las teorías de casos en comparación con las pruebas, tanto incriminatorias como eximentes, y apoyar la toma de decisiones en relación con las investigaciones y actuaciones judiciales.

- (b) Intentará que todos los casos estén lo más preparados para pasar a la fase de juicio como sea posible desde las primeras fases del proceso, por ejemplo al momento de buscar una orden de detención y antes de comenzar la audiencia de confirmación de los cargos.

La Fiscalía tendrá como objetivo presentar casos lo más preparados para pasar a la fase de juicio como sea posible en la audiencia de confirmación de los cargos. Si no es posible cuando la Fiscal solicite una orden de detención o de comparecencia (por ejemplo, cuando exista la oportunidad de detención o los testigos sólo estén dispuestos a cooperar después de la detención), la Fiscalía sólo procederá con la solicitud si hay suficientes posibilidades de recopilar más pruebas para que el caso quede preparado para pasar a la fase de juicio en un plazo razonable.

- (c) Cuando se considere apropiado, la Fiscalía pondrá en marcha una estrategia en que se desarrollen los casos de forma ascendente, la cual en primer lugar investigará y enjuiciará a un número limitado de delincuentes de niveles medio alto para posteriormente tener posibilidades razonables de lograr una condena para el mayor responsable.

Con este enfoque ilimitado y a profundidad, la Fiscalía primero se concentrará en una amplia gama de delitos para identificar adecuadamente a las organizaciones, las estructuras y las personas presuntamente responsables de su comisión. Posteriormente considerará a los delincuentes de nivel medio y alto en sus estrategias de investigación y enjuiciamiento para desarrollar los fundamentos probatorios para los casos posteriores en contra de los principales responsables. La Fiscalía también considerará el enjuiciamiento de delincuentes de nivel inferior en los casos en que su conducta haya sido particularmente grave y haya adquirido una amplia notoriedad.

35. La Corte Penal Internacional es un tribunal de última instancia, cuyo objetivo es impartir justicia respecto de los delitos más graves de trascendencia para la comunidad internacional. Aunque la Fiscalía nunca podrá hacer frente a las expectativas de todas las víctimas, seguirá adoptando un enfoque orientado a darles respuesta a las mismas en todos los aspectos de su labor, (1) teniendo en cuentas sus puntos de vista; (2) comunicándose, cuando sea posible y junto con la Secretaría de la Corte, con las comunidades afectadas sobre el papel de la Corte y las decisiones de la Fiscalía, y (3) garantizando que el bienestar de dichas víctimas está debidamente atendido cuando interactúan con la Fiscalía.

36. La Fiscalía publicó su política sobre los exámenes preliminares en noviembre de 2013. Esta política aclara el proceso y los criterios que aplica la Fiscalía de conformidad con el Estatuto de Roma para decidir si abre una investigación. Como complemento de esta política, la Fiscalía está trabajando en una política para seleccionar y priorizar los casos que aclare la manera en que la Fiscalía decide qué casos enjuiciar después de que se haya abierto una investigación. Dentro de esta política se consideran dos aspectos: (1) cómo identificar los casos que debería enjuiciar la Fiscalía, y (2) cómo priorizar dichos casos, si las demandas impuestas a la Fiscalía exceden sus recursos. Posteriormente, la Fiscalía definirá su política sobre cómo propone poner fin a su participación en una situación objeto de investigación, a la cual se conoce como la "estrategia de salida" de las situaciones.

37. Al priorizar las investigaciones, la Fiscalía seguirá prestando especial atención al enjuiciamiento de las formas específicas de delincuencia. En concordancia con la política referente a los Crímenes sexuales y de género, la Fiscalía se ha comprometido a concentrarse en particular en la investigación y el enjuiciamiento de dichos delitos.

38. En junio de 2014, la Fiscalía adoptó su Política sobre Crímenes sexuales y de género, la primera de su tipo formulada por una corte internacional. La Fiscalía reconoce los retos y obstáculos en la investigación y el enjuiciamiento efectivo de los Crímenes sexuales y de género, así que ha convertido este asunto en uno de sus objetivos estratégicos principales en su Plan Estratégico (junio 2012 - 2015). Esta política se seguirá implementando a través del nuevo Plan Estratégico (2016-2018).

39. Además, la Fiscalía también ha dado prioridad a la investigación y el enjuiciamiento de los crímenes contra los niños, siempre que sea posible. Mientras se redacta el presente documento, la Fiscalía prepara una política integral sobre los niños.<sup>4</sup>

### C. Estrategia de la Fiscalía para el período 2016-2018

40. La Fiscalía ha desarrollado nueve objetivos estratégicos para el período 2016-2018 a fin de garantizar su alto desempeño y que se aborden los retos identificados (ver párrafos 22-30). Tales objetivos pueden agruparse en torno a tres temas principales:

(a) *Lograr un alto desempeño en relación con la autoridad de la Fiscalía:*

Objetivo estratégico 1: realizar exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos imparciales, independientes y de alta calidad;

Objetivo estratégico 2: continuar integrando la perspectiva de género en todas las áreas de trabajo de la Fiscalía y seguir aplicando las políticas en relación con los Crímenes sexuales y de género y los delitos contra los niños;

Objetivo estratégico 3: mejorar aún más la calidad y la eficiencia de los exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos;

Objetivo estratégico 4: adaptar aún más las capacidades de investigación y enjuiciamiento de la Fiscalía y de la red para ajustarlas al entorno científico y tecnológico en que opera.

(b) *Crear las condiciones necesarias para que la Fiscalía cumpla su mandato:*

Objetivo estratégico 5: lograr un tamaño básico que pueda responder a las demandas que se le imponen a la Fiscalía, para que pueda desempeñar sus funciones con la calidad, eficacia y eficiencia requeridas;

Objetivo estratégico 6: contribuir al fortalecimiento de la cooperación y promover el apoyo general a la autoridad y las actividades de la Fiscalía;

<sup>4</sup>Asimismo, la Fiscalía considera otras políticas para avanzar en la priorización de los delitos específicos en el marco del Estatuto de Roma, y existe la posibilidad de que se apliquen en el transcurso del Plan Estratégico (2016-2018).

Objetivo estratégico 7: adaptar las estrategias de protección de la Fiscalía a los nuevos retos de seguridad; y

Objetivo estratégico 8: garantizar una gestión profesional, transparente y eficiente de la Fiscalía.

(c) *Contribuir a una estrategia coordinada de investigación y enjuiciamiento para cerrar la brecha de la impunidad en los crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional:*

Objetivo estratégico 9: Desarrollar una estrategia coordinada de investigación y enjuiciamiento para cerrar la brecha de la impunidad, junto con las partes asociadas:

41. Los objetivos estratégicos se desarrollarán con mayor detalle en las siguientes secciones. Además, para 2016 se han establecido objetivos cuantificables para cada objetivo estratégico, los cuales se vinculan a la propuesta de presupuesto 2016. Los objetivos serán estudiados a la luz del presupuesto aprobado (2016), pues los acontecimientos imprevistos y sus repercusiones en los costos no pueden absorberse sin afectar los objetivos. Del mismo modo, los objetivos se han integrado en el marco indicadores de desempeño (véanse los párrafos 104 a 110 y el anexo IV).

## D. Cumplimiento del mandato de la Fiscalía

### 1. Objetivo estratégico 1: realizar exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos imparciales, independientes y de alta calidad;

42. Uno de los objetivos principales de la Fiscalía es el de satisfacer la demanda de su intervención, de conformidad con el Estatuto de Roma, con la calidad, la eficacia y la eficiencia requeridas.

43. La Fiscalía disfrutó un apreciado aumento de los recursos en 2014 y 2015 que le ha permitido mostrar lo que se puede lograr con recursos adicionales, en combinación con los otros cambios que se hicieron a su estrategia.

44. A pesar de estos aumentos de recursos, la Fiscalía todavía se enfrenta a una brecha entre las necesidades y los medios. La Fiscalía brinda prioridad justamente a la calidad sobre la cantidad de trabajo. Sin embargo, ante la escasez de recursos, ha tenido que tomar decisiones difíciles de no iniciar ciertas investigaciones o dejar otras en espera. Esto ha dañado la capacidad de la Fiscalía para responder a las situaciones cambiantes (por ejemplo, Libia, Darfur, Malí), y ha afectado negativamente la percepción que se tiene de ella (por ejemplo, el retraso en la investigación de ambos extremos del conflicto en Côte d'Ivoire).

45. Con el fin de lograr una situación en que se pueda garantizar una cantidad y calidad del trabajo suficientes, y como parte de su nuevo plan estratégico 2016-2018, la Fiscalía decidió desarrollar un pronóstico de las necesidades de recursos de la Fiscalía para lograr una mejor concordancia entre las exigencias previstas y los recursos necesarios (véase también el objetivo estratégico no. 5).

46. Este compromiso es congruente con la expectativa de los Estados Partes y el Comité de Presupuesto y Finanzas de que la Fiscalía *"logre un cálculo de costos adecuado del nuevo plan [estratégico], fundado en los mejores conocimientos y experiencia (por ejemplo, los resultados del proceso de cálculo de los costos basado en actividades y los indicadores de volumen de trabajo)<sup>5</sup>".*

47. Dentro de los límites de los recursos disponibles, la Fiscalía seguirá respondiendo a la necesidad de su intervención, de conformidad con el Estatuto de Roma, haciendo todo lo posible para garantizar la calidad. Y conforme avanza hacia su tamaño básico propuesto, se dará prioridad al desarrollo de casos fuertes, no al enjuiciamiento del mayor número posible

<sup>5</sup> Véase *Supra*, nota 3.

de casos. Esta priorización necesaria se verá reflejada en sus supuestos anuales de presupuesto.

*Objetivos para 2016*

(a) Producir el nivel anual definido de actividades, a la luz del presupuesto asignado.

**2. Objetivo estratégico 2: continuar integrando la perspectiva de género en todas las áreas de trabajo de la Fiscalía y seguir aplicando las políticas en relación con los Crímenes sexuales y de género y los delitos contra los niños**

48. En su política sobre los Crímenes sexuales y de género, publicada en junio de 2014, la Fiscalía declaró su compromiso con (a) la integración de la perspectiva y el análisis de género en todos los ámbitos de su labor; (b) la innovación en la investigación y el enjuiciamiento de dichos delitos, (c) la prestación de capacitaciones adecuadas para el personal, (d) la adopción de un enfoque en que se dé respuesta a las víctimas, y (e) la atención especial a la interacción del personal con las víctimas y los testigos, sus familias y comunidades. Además, la Fiscalía continuará asegurando que sus actividades no causen daño a las víctimas ni a los testigos.

49. La Fiscalía seguirá prestando especial atención a los Crímenes sexuales y de género desde las primeras etapas para abordar los desafíos específicos que plantea la investigación y el enjuiciamiento de tales delitos, incluyendo la falta de denuncias causada por factores sociales, culturales o religiosos. Dentro del marco su autoridad, la Fiscalía aplicará un análisis de género a todos los crímenes de su jurisdicción. Presentará cargos por los Crímenes sexuales y de género siempre que haya pruebas suficientes para apoyarlos.

50. La Fiscalía seguirá mejorando su capacidad institucional para investigar y enjuiciar efectivamente los Crímenes sexuales y de género a través de la contratación y la capacitación de personal.

51. Asimismo, seguirá de cerca la aplicación de la política, de acuerdo con el plan de ejecución desarrollado en 2015.

52. Del mismo modo, la Fiscalía prestará especial atención a los delitos contra los niños. Con este fin, se finalizará y aplicará una política integral sobre la infancia. Ya comenzaron las amplias consultas internas y con especialistas. La política abordará cuestiones relativas a los niños que se encuentren dentro de los conflictos armados y se vean afectados por ellos, incluida la interacción con ellos en las diferentes fases del trabajo de la Fiscalía, los intereses del niño, su autorización, protección y apoyo. Tras la aprobación de esta política, la Fiscalía desarrollará un plan para garantizar su aplicación efectiva.

*Objetivos para 2016:*

- (a) Aplicar la Política de Crímenes sexuales y de género como estaba previsto;
- (b) Finalizar la política para evitar posteriores traumas;
- (c) Poner en marcha una formación especializada para el personal pertinente sobre cómo entrevistar a los testigos vulnerables;
- (d) Finalizar la Política en favor los niños y el desarrollo de su plan de aplicación.

**3. Objetivo estratégico 3: mejorar aún más la calidad de los exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos; y**

53. Lograr y mantener un alto nivel de calidad de las actividades centrales de la Fiscalía es un proceso continuo de mejora. En los últimos tres años se han tomado muchas medidas que han dado como resultado los logros que se presentan en el anexo I. Sin embargo, se puede y se debe hacer mayores esfuerzos para consolidar y mantener el nivel actual de calidad. Los proyectos de mejora de procesos, el aprendizaje y el desarrollo de nuevas capacidades ayudarán a dar más forma a la calidad de los resultados de la Fiscalía.

54. Los *exámenes preliminares* son una de las tres principales actividades de la Fiscalía que pueden tener un efecto positivo en las investigaciones y los enjuiciamientos futuros, y que además permiten evitar la intervención de la Corte Penal Internacional a través de la

prevención y la complementariedad. Las metas secundarias para el periodo 2016-2018 incluyen: (a) el desarrollo ulterior de las actividades y redes de cooperación relacionadas con los exámenes preliminares, (b) la mejora consecuente de la complementariedad en la fase del examen preliminar, y (c) el constante aumento a la transparencia y la información pública en los exámenes preliminares:

- (a) Los exámenes preliminares son fundamentales para que la Fiscalía pueda decidir si inicia una investigación o no. También facilitan en gran medida la labor de investigación posterior de la Fiscalía de diversas maneras, por ejemplo, la recopilación y el uso de los datos de código abierto de forma sistemática; y la construcción de redes de asociados y contactos que colaboren para el traspaso de las actividades de investigación. La Fiscalía buscará formas de integrar aún más el trabajo que realiza durante los exámenes preliminares con su planificación previa a las investigaciones y su identificación de posibles casos.
- (b) Una vez que se hayan identificado posibles casos que recaigan en la jurisdicción de la Corte, la Fiscalía seguirá fomentando las investigaciones y actuaciones judiciales nacionales auténticas de los Estados de que se trate en relación con estos delitos.

Para promover una mejor comprensión del proceso, corregir las percepciones erróneas posibles y aumentar la previsibilidad, la Fiscalía seguirá proporcionando información sobre sus actividades relativas a los exámenes preliminar a través de la publicación de un informe general anual y un comunicado de prensa, la emisión de informes o declaraciones específicos sobre las situaciones, y en su caso, la realización de actividades en el terreno, entre otras.

- (c) Los exámenes preliminares también pueden ayudar a disuadir a los delincuentes reales o en potencia de la comisión de delitos con la amenaza de juicios internacionales. De acuerdo con su política, la Fiscalía tratará de realizar una función de alerta temprana mediante la recopilación sistemática y anticipada de información de código abierto sobre presuntos delitos que pudieran recaer dentro de la jurisdicción de la Corte. La Fiscalía también va a reaccionar rápidamente a los brotes o riesgos graves de violencia mediante el fortalecimiento de la interacción temprana con los Estados, las organizaciones internacionales y regionales, y las organizaciones no gubernamentales, con el fin de afinar su evaluación y coordinar las medidas siguientes, las cuales pueden incluir visitas en el terreno, declaraciones públicas y entrevistas con los medios. La Fiscalía seguirá desarrollando criterios para orientar este tipo de actividades preventivas.

55. En relación con las *investigaciones*, la Fiscalía seguirá aplicando la estrategia actual. Se centrará en las siguientes áreas prioritarias en particular:

- (a) Cerrar la brecha de tiempo entre lo acontecido sobre el terreno y las investigaciones de la Fiscalía mediante la creación de asociaciones con las unidades de primera intervención, para crear una entrada para la presentación de informes del crimen y el trabajo con los asociados para conservar la información relevante en internet.
- (b) Aumentar su capacidad para recopilar los diferentes medios probatorios que no sean declaraciones de testigos, a través de la mejora continua de sus capacidades científicas y tecnológicas. Además, establecerá nuevas alianzas para apoyar esta necesidad estratégica, de modo que la capacidad interna solamente se desarrolle cuando se justifique.
- (c) Continuar fortaleciendo la función de análisis de la Fiscalía a través de una mayor implantación de la Base de Datos Analítica de Hechos, la actualización de software analítico, la puesta en marcha del Análisis de Género, y el fortalecimiento de la utilización de productos de análisis en la toma de decisiones de investigación para la planificación, selección y revisión de casos.
- (d) Mejorar las capacidades financieras de investigación.
- (e) Continuar la revisión de las normas de investigación y desarrollar las posibilidades de certificación para el personal.
- (f) Seguir aumentando la presencia de la Fiscalía en el terreno de investigación.

Las bases para el futuro de la labor de la Fiscalía sobre los enjuiciamientos y las apelaciones quedaron sólidamente establecidas en 2013-2015, entre las que se incluye la contratación de personal de alto nivel y con más experiencia adicional, la capacitación mejorada y la introducción de revisiones de casos internos regulares.

56. En el periodo 2016-2018, la Fiscalía se centrará en las siguientes áreas prioritarias en particular:

- (a) La mejora de los procesos internos relacionados con las funciones básicas de la División de Enjuiciamiento: los documentos presentados, la divulgación y la presentación de pruebas;
- (b) El desarrollo ulterior de las capacidades de gestión de los directivos de los equipos integrados;
- (c) La mejora del diseño de los casos penales que se generen a partir de las pruebas recogidas;
- (d) La estandarización y mejora del sistema de revisión de la evidencia interna antes de que se presente un caso para su enjuiciamiento;
- (e) El aumento del uso de la tecnología para demostrar y presentar los casos en la corte;
- (f) La continuación del desarrollo de competencias en la defensa jurídica, oral y escrita a través de evaluaciones de capacitación y desempeño.

La *cooperación* tiene tanto una dimensión interna como una externa. La dimensión interna se refiere a la excelencia operativa de la Fiscalía, por ejemplo, en la forma en que se preparan y presentan las solicitudes de asistencia. El elemento externo, que en gran medida se encuentra fuera del control de la Fiscalía, se refiere, por ejemplo, a las respuestas que ésta recibe a sus solicitudes de ayuda. La Fiscalía controlará la calidad de la dimensión de su cooperación interna y evaluará cómo puede mejorarla.

57. *Objetivos para 2016:*

Examen preliminar

- (a) Definir las posibilidades de integrar aún más las necesidades de investigación y de puesta en marcha en la fase de examen preliminar;
- (b) Aumentar aún más la información pública y la comunicación en relación con los exámenes preliminares;
- (c) Seguir desarrollando la función de respuesta temprana de la Fiscalía para levantamientos o riesgos graves de violencia.
- (d) Investigaciones
- (e) Poner en marcha proyectos seleccionados de mejora en áreas prioritarias: cerrar las brechas de tiempo, ciencia y tecnología, análisis, normas de investigación, investigaciones financieras y presencia sobre el terreno.
- (f) Enjuiciamientos y apelaciones
- (g) Poner en marcha proyectos seleccionados de mejora en áreas prioritarias: procesos internos, capacidad de gestión, diseño de casos, proceso de revisión de casos, tecnología y competencias clave.
- (h) Cooperación
- (i) Evaluar la calidad de la dimensión de la cooperación interna y poner en marcha los proyectos de mejora seleccionados.

**4. Objetivo estratégico 4: adaptar aún más las capacidades de investigación y enjuiciamiento de la Fiscalía y de la red para ajustarlas al entorno científico y tecnológico en que opera.**

58. Uno de los principales retos de futuro es adaptar a la Fiscalía al efecto de la tecnología sobre su capacidad para supervisar, demostrar y presentar crímenes. El uso de

computadoras, internet, teléfonos móviles, redes sociales, etc., se ha expandido de manera exponencial en todo el mundo, incluso en los países en los que la Fiscalía realiza investigaciones.

59. Como se destaca en el anexo I, en los últimos tres años la Fiscalía ha invertido en su capacidad para emplear estas nuevas formas de información y pruebas. La contratación de investigadores y analistas cibernéticos con experiencia en investigaciones en línea y comunicaciones telefónicas ha permitido que la Fiscalía mejore su capacidad para identificar las pruebas, recopilar la evidencia forense y procesar toda la nueva evidencia. Estas inversiones forman un punto de partida en los esfuerzos de la Fiscalía en este sentido.

60. Sin embargo, la tecnología está evolucionando tan rápidamente que es imposible para la Fiscalía mantenerse al día si no se combina la inversión en su propia experiencia con el desarrollo de alianzas estratégicas para la contratación externa, cuando sea necesario, y para comprender y moldear la manera en que la tecnología futura puede ayudarla a cumplir su mandato. La Fiscalía ha estado trabajando con la comunidad de las fuerzas del orden, las organizaciones no gubernamentales y las instituciones académicas para explorar las nuevas posibilidades para apoyar la identificación, recolección y presentación de pruebas a través de la tecnología.

61. En este sentido, la estrategia de la Fiscalía se adaptará de la siguiente manera:

- (a) Continuar aplicando el desarrollo de capacidades en las pruebas que se basan en la ciencia y la tecnología, a través de la contratación de un mayor número de especialistas en tecnología y la inversión en equipo especializado;
- (b) Capacitar al personal de las dependencias operativas en el uso básico de la tecnología con fines de investigación y enjuiciamiento;
- (c) Aumentar el uso de la tecnología para demostrar y presentar los casos en la corte;
- (d) Continuar desarrollando alianzas para mejorar la percepción de las nuevas posibilidades y amenazas provenientes de la evolución tecnológica y para identificar asociados que puedan subcontratarse.

62. *Objetivos para 2016:*

- (a) Capacitar a todo el personal pertinente en los conceptos básicos de las investigaciones y el manejo de pruebas electrónicas en línea;
- (b) Fortalecer la capacidad de la Fiscalía para utilizar la tecnología para presentar pruebas en la Corte.

## **E. Crear las condiciones necesarias para satisfacer la demanda de una manera eficiente**

### **1. Objetivo estratégico 5: lograr un tamaño básico que pueda responder a las demandas que se le imponen a la Fiscalía con la calidad, eficacia y eficiencia requeridas;**

63. Como se destacó anteriormente, la Fiscalía a menudo carece de la capacidad de responder rápidamente a todas las instancias en las cuales se requiere su intervención en el marco del Estatuto de Roma. La adopción de un tamaño básico de la Fiscalía intenta abordar esta cuestión. El modelo de tamaño básico también ofrecería otras ventajas importantes. Por ejemplo, contrarrestaría el crecimiento irregular y proporcionaría previsibilidad financiera a los Estados. Además, ofrecería a la Fiscalía estabilidad en sus recursos y la planificación relacionada. El modelo de tamaño básico también dotará a la Fiscalía con la capacidad de responder de manera más adecuada y con la calidad necesaria sin tener que priorizar de forma exagerada ni estirar demasiado los recursos existentes constantemente.

64. En un informe independiente, la Fiscalía ha descrito con detalle los recursos que se requieren para alcanzar el tamaño básico y la metodología utilizada en la elaboración del modelo. En concordancia con su nuevo Plan Estratégico (2016-2018), y en coordinación con los demás órganos, ha desarrollado un pronóstico de la demanda esperada para los próximos tres años. Si bien se reconoce que sólo un enfoque basado en la demanda puede

ser congruente con el propósito de la Corte Penal Internacional según lo establecido en el Estatuto de Roma, la Fiscalía reconoce que no es posible conservar un enfoque puramente basado en la demanda en todo momento, ya que esto requeriría que la Fiscalía respondiera a todas las demandas que se le presentaran al mismo tiempo de una manera que superaría por mucho los supuestos presupuestarios existentes. Por ello, la Fiscalía ha optado por un enfoque basado en la demanda, donde la priorización de las actividades seguirá siendo necesaria, lo cual da como resultado un ritmo inferior al nivel de la demanda total. Esto crea una mayor estabilidad de los recursos para la Fiscalía y una mayor previsibilidad para los Estados Partes con base en una proyección de crecimiento gradual, a menos que se materializaran circunstancias imprevistas excepcionales, lo cual podría requerir un alejamiento del modelo de tamaño básico.

65. La previsión de dicha demanda estimada requiere el siguiente nivel anual de actividades de la Fiscalía:

(a)	Exámenes preliminares	9
(b)	Nuevas situaciones en investigación	1
(c)	Investigaciones activas	6
(d)	Investigaciones en estado latente	9
(e)	Etapa preliminar	5
(f)	Etapa de juicio	5
(g)	Apelaciones finales	2

A la luz de las proyecciones actuales, la Fiscalía considera que, si se cumple plenamente el tamaño básico, seguirá siendo adecuado para el periodo 2019-2021. Sin embargo, la Fiscalía tendría que revisar el tamaño básico de acuerdo con su planificación estratégica para el periodo, para estabilizar aún más las estimaciones y adaptarlo a la posible criminalidad que recae dentro de la jurisdicción de la Corte y que podría requerir su intervención.

66. Existen tres factores que determinarán el tamaño adecuado que necesita la Fiscalía para satisfacer las demandas estimadas en los próximos tres años con la calidad y la eficiencia requeridas: (a) los recursos necesarios para cada una de las actividades encomendadas y para otras actividades restantes; (b) las inversiones en el desarrollo de la calidad y la eficiencia de la Fiscalía; y (c) los aumentos de eficiencia que puede generar la Fiscalía. La Fiscalía ya ha demostrado que se ha comprometido a hacer el mejor uso posible de sus recursos. Los aumentos de eficiencia mencionados en el párrafo 19 y en el anexo II dan fe de esta afirmación. La Fiscalía seguirá buscando, de forma sistemática, nuevas mejoras en la eficiencia, junto con los demás órganos. Se presentará un informe anual sobre los aumentos de eficiencia recientemente logrados y en la manera en que afectan la evolución de la Fiscalía hacia el tamaño básico.

67. A lo largo del ejercicio del tamaño básico, la Fiscalía ha participado y sigue participando en estrecha coordinación y amplia asesoría con los demás órganos de la Corte. Dada la interrelación entre el "tamaño básico" de la Fiscalía y las actividades de los demás órganos de la Corte, la Fiscalía considera que es fundamental garantizar que se realizarán amplias consultas con la Secretaría y la Presidencia de la Corte. A la luz del efecto del tamaño básico en los demás órganos de la Corte, los Estados deberán decidir el ritmo en que puede alcanzarse el tamaño básico, después de haber tenido tiempo para reflexionar sobre la justificación subyacente. Como se mencionó anteriormente, la puesta en marcha financiera se presentará en un informe detallado, junto con el impacto financiero del nuevo Plan Estratégico.

68. La Fiscalía ha explicado su enfoque hacia la eficiencia en el anexo II. La Fiscalía ha creado un grupo de trabajo permanente que abarca todos los órganos, encargado de identificar y evaluar sistemáticamente las posibilidades para lograr una mayor eficiencia. Por el momento, no se pueden predecir los aumentos reales de eficiencia, pero se tendrán en cuenta cada año para reducir el crecimiento esperado. Los nuevos aumentos de eficiencia que se han identificado anteriormente y en la actualidad (por ejemplo, las etapas de

finalización ascendente y descendente que reducen la necesidad de una mayor dotación de personal) se han incluido en el modelo que define el tamaño básico.

69. Además de lograr la eficiencia interna, el Secretario y la Fiscal también han decidido estudiar la posibilidad de crear nuevas sinergias y lograr una mayor eficiencia entre ambos órganos. El compromiso ya fue identificado en el Plan Estratégico de la Fiscalía (junio 2012 - 2015), en que se indicó que tales esfuerzos se iniciarán una vez que el proyecto de revisión se encuentre lo suficientemente avanzado.

70. *Objetivos para 2016:*

- (a) Aplicar la evolución de los recursos aprobados según consta en el informe básico y en concordancia con el modelo de tamaño básico, y adaptar el nivel de actividad en consecuencia;
- (b) Presentar el efecto de los aumentos de eficiencia identificados en la propuesta de presupuesto para 2017;
- (c) Revisar la continuidad de los servicios y las posibles sinergias y el logro de eficiencia que pueden darse entre la Secretaría de la Corte y la Fiscalía.

## 2. **Objetivo estratégico 6: contribuir al fortalecimiento de la cooperación y promover el apoyo general a la autoridad y las actividades de la Fiscalía**

71. Para una Corte sin facultades de ejecución propias sigue siendo fundamental garantizar una correcta aplicación del capítulo 9 del Estatuto de Roma, y fomentar un mayor apoyo de cooperación para investigaciones y actuaciones judiciales, así como el apoyo diplomático general para el mandato de la Fiscalía.

72. La Fiscalía seguirá facilitando la cooperación en relación con sus exámenes preliminares, investigaciones y juicios de dos maneras:

- (a) Garantizar que exista la asesoría estratégica y operativa, así como el apoyo de cooperación a disposición de los equipos integrados. Esto incluye resolver y dar seguimiento a las solicitudes de asistencia de forma eficiente, fomentando los esfuerzos en colaboración con otros actores, para lograr la detención y entrega de las personas buscadas por la Corte Penal Internacional, y el mantenimiento de la cooperación general; y
- (b) Consolidar y seguir ampliando la red de centros de coordinación generales y operativos, y la red de agentes judiciales de la Fiscalía, y reestructurar y estandarizar los procesos y las interacciones con los asociados (los Estados, las organizaciones internacionales y regionales, las organizaciones no gubernamentales).

73. La Fiscalía también seguirá colaborando con las partes interesadas para aumentar aún más la comprensión de su labor y mandato, y para garantizar la continuidad en el apoyo general y diplomático.

74. Desde un punto de vista estratégico, es necesario hacer frente a la necesidad de cooperación para apoyar la investigación de las situaciones y enjuiciamientos, pero también a la necesidad de apoyo diplomático y político general para la Fiscalía y su mandato. Esto es aún más importante dado el clima político cada vez más difícil en el que la Corte opera en virtud de su mandato. Con este fin y en coordinación con los demás órganos de la Corte, en su caso, la Fiscalía participará con los Estados y las organizaciones regionales e internacionales, las organizaciones no gubernamentales y (demás) redes para aumentar aún más la comprensión de la labor y el mandato de la Fiscalía, y para garantizar el apoyo general y diplomático constante para los requisitos del mandato, las actividades y los recursos de la Fiscalía de las partes interesadas pertinentes.

75. *Objetivos para 2016:*

- (a) Aplicar planes de cooperación para lograr el apoyo indispensable para las investigaciones de la Fiscalía;
- (b) Ampliar la red de centros de coordinación operativa con respecto a sus tres asociados: los Estados, las organizaciones internacionales y regionales, y las organizaciones no gubernamentales;

(c) Implementar un plan de comunicaciones con los interesados.

**3. Objetivo estratégico 7: adaptar las estrategias de protección de la Fiscalía a los nuevos retos de seguridad; y**

76. Como se ilustra en el párrafo 26, la seguridad se ha convertido en un componente aún más importante del entorno de funcionamiento de la Fiscalía, que además trabaja en varios ambientes inestables en que debe garantizarse la seguridad del personal y de los testigos. La Fiscalía gestiona un número cada vez mayor de personas en situación de riesgo a través de la interacción con la Corte. Con frecuencia se enfrenta con oponentes más sofisticados y violentos. El mantenimiento de la confidencialidad de la información sigue siendo un elemento fundamental de sus operaciones. Además, su creciente presencia mundial aumenta los riesgos para la seguridad de la información y la amenaza de ataques cibernéticos.

77. Hasta la fecha, la Fiscalía ha logrado, en gran medida, evitar la exposición del personal y de los testigos. Aunque ha habido situaciones peligrosas, ningún miembro del personal ha sido amenazado o herido. Sin embargo, en 2014, la información sugería que por primera vez se había atacado y asesinado a un testigo de la Fiscalía debido a su interacción con la Corte. La Fiscalía también ha visto un patrón creciente de interferencia en los testimonios a través de sobornos, intimidación y amenazas. La experiencia demuestra que este tipo de interferencias puede provenir de las personas acusadas, de las fugas (deliberadas) de información confidencial (por ejemplo, la identidad de los testigos) por parte de terceros o de los mismos testigos, o por otras causas. La respuesta a estas acciones, que podrían constituir delitos previstos en el artículo 70 del estatuto contra la administración de la justicia, ha consumido una gran cantidad de recursos.

78. La Fiscalía toma todas las precauciones razonables para reducir la exposición de los testigos con las siguientes acciones:

- (a) Dar prioridad a las formas alternativas de pruebas cuando sea posible;
- (b) Dar prioridad a los testigos con un perfil de bajo riesgo;
- (c) Tomar medidas de confidencialidad para proteger y salvaguardar a los testigos;
- (d) Aplicar medidas de protección para limitar aún más la exposición en caso de incidentes;
- (e) Planificar un esquema de las relaciones que existen entre los testigos, los intermediarios y los sospechosos, para predecir y gestionar mejor los futuros casos de obstrucción de la justicia una vez que se haya expuesto a una persona dentro de una red esquematizada;
- (f) En su caso, solicitar la supervisión de la conducta de las personas detenidas o los delincuentes relacionados;
- (g) Investigar o solicitar la investigación de las autoridades nacionales para determinar la fuente de interferencia, para adaptar los esquemas de protección en consecuencia.

79. Presentar estrategias de protección para que las necesidades puedan fortalecerse en diferentes áreas, para preparar a la Fiscalía para los retos del futuro:

- (a) *Capacidad para valorar las amenazas emergentes*

Este reto tiene dos componentes.

En primer lugar, conforme aumenta el número de personas que lanzan amenazas en la Fiscalía, debe aumentar nuestra capacidad de recopilar y analizar la información relacionada con la seguridad, para entender mejor los intereses, las intenciones y las capacidades de estos individuos. La Fiscalía y la Corte cuentan con entidades que se concentran en el análisis de la seguridad desde diferentes perspectivas: La seguridad de la Sede, la seguridad en el terreno, la seguridad de los testigos y la seguridad de la información. Existe un intercambio de información entre dichas entidades. El desarrollo de un ciclo de inteligencia más sólido en relación con la seguridad, así como el sistema de intercambio de información de seguridad permitirán que la Fiscalía y la Corte cumplan con estos nuevos requisitos a través de un uso más eficiente de los recursos.

En segundo lugar, la Fiscalía es una pequeña organización que se enfrenta a retos que cambian rápidamente y resultan complejos. La Fiscalía necesita alianzas con actores externos que puedan colaborar en la comprensión de las nuevas amenazas y las vulnerabilidades relacionadas, y en la revisión de sus estrategias de protección.

(b) *Capacidad de adaptación a las amenazas*

La Fiscalía funciona cada vez más en zonas de alto riesgo donde mantener la confidencialidad de sus operaciones es, a menudo, una medida de protección importante para su personal y para aquellos con los que interactúa. Se requiere una revisión de los métodos y procesos para garantizar dicha confidencialidad.

(c) *Capacidad de reacción*

La capacidad de tomar medidas inmediatas y de seguimiento para gestionar los incidentes de seguridad es fundamental para el personal y los testigos, y puede seguir desarrollándose desde tres ángulos diferentes.

En primer lugar, la cooperación en curso entre la Fiscalía, la Dependencia de Víctimas y Testigos y la Sección de Seguridad de la Secretaría de la Corte es fundamental para este objetivo. Los protocolos existentes para la colaboración entre los órganos en esas zonas se someterán a revisión para garantizar una continuidad clara de los servicios, las sinergias y los posibles aumentos de eficiencia.

En segundo lugar, se necesita la cooperación de los Estados a través de la Dependencia de Víctimas y Testigos para garantizar que se pueda extraer a los testigos de las áreas de riesgo de corto plazo, y que se pongan a disposición las soluciones a largo plazo para su reubicación.

Por último, la capacidad de reacción también se refiere a la necesidad de investigar los casos de delitos contra la administración de justicia. La Fiscalía aplicará la siguiente política en relación con dichos delitos contra el artículo 70:

- (i) dar prioridad a la investigación y el enjuiciamiento por parte de los Estados mediante el suministro de información y otras formas de cooperación, para ayudar a las autoridades nacionales a enjuiciar con éxito este tipo de casos en los procedimientos nacionales;
- (ii) realizar directamente la investigación y el enjuiciamiento de tales delitos cuando un Estado no pueda o no desee hacerlo, y la obstrucción o interferencia sean de tal gravedad o escala que afecten seriamente la administración de justicia en cualquier etapa de los procedimientos. En cualquier caso, la Fiscalía también puede decidir si lleva a cabo investigaciones y enjuiciamientos cuando se llegue a la conclusión de que lo mejor es que la Corte ejerza su jurisdicción.

80. *Objetivos para 2016:*

- (a) Establecer una colaboración con dos asociados clave en relación con la seguridad cibernética y la seguridad de la información;
- (b) Establecer un ciclo de inteligencia de seguridad coordinado con las partes asociadas de manera interna y externa a la Corte;
- (c) Finalizar la actualización de los requisitos del trabajo sobre el terreno;
- (d) Revisar los protocolos existentes pertinentes con las entidades de seguridad de la Corte y, en particular, con la Dependencia de Víctimas y Testigos de la Secretaría de la Corte.

**4. Objetivo estratégico 8: garantizar una gestión profesional, transparente y eficiente de la Fiscalía**

81. Para que la Fiscalía cumpla con su mandato de manera eficiente y eficaz, debe invertir en desarrollo de órganos/instituciones bien gestionados. Esto garantizará que pueda identificar sus necesidades de recursos y que, una vez que cuente con ellos, los asigne y utilice juiciosamente. A su vez, esto proporcionará a los Estados la transparencia que

garantizará la confianza en la gestión de la Fiscalía. Por tanto, este objetivo estratégico se concentra en la manera en que la Fiscalía puede garantizar mejor la gestión de sus recursos humanos, su información y su desempeño general.

82. La Fiscalía continuará sus esfuerzos para mejorar aún más su equilibrio geográfico y de género. Las medidas descritas en el anexo I se fortalecerán con un aumento adicional del alcance hacia los grupos menos representados, incluso para los puestos de gestión.

83. La Fiscalía otorga gran importancia a la calidad, la motivación y el bienestar de su personal. Si se crean las condiciones adecuadas para que el personal cumpla sus funciones, esto influirá fuertemente en la capacidad de la Fiscalía para lograr sus objetivos.

84. La calidad del personal se mantendrá gracias a las normas de contratación elevadas, la capacitación y la rigurosa atención a la gestión del desempeño.

85. Además, la publicación de los valores fundamentales de la Fiscalía y el afianzamiento de su cultura fortalecerán aún más un ambiente de trabajo en que el personal sienta motivado y lleno de energía.

86. Se dará seguimiento y se reforzará la motivación y el bienestar del personal mediante, *inter alia*, la aplicación de las recomendaciones actualizadas del Grupo de Trabajo del Ambiente de Trabajo y la revisión de los riesgos laborales (por ejemplo, los traumas secundarios, las condiciones de trabajo en el terreno, etc.).

87. La gestión de la información es un activo clave para la Fiscalía. Ya se han tomado medidas para mejorar la gestión de la información a través del desarrollo de una estrategia de gestión de la información y la puesta en marcha de nuevas aplicaciones como el Sistema de Gestión de la Investigación y el Sistema de Gestión de Testigos. Dada la importancia de la gestión de la información, la Fiscalía tiene la intención de actualizar su estrategia en estrecha colaboración con la Secretaría de la Corte y de revisar su estructura y los procesos de gestión de la información.

88. Los equipos integrados con el apoyo de las Dependencias y Secciones de la Fiscalía forman un componente fundamental del desempeño en relación con las investigaciones y los enjuiciamientos. El seguimiento de su funcionamiento en la práctica, así como el aprendizaje de las experiencias adquiridas en los diferentes equipos serán una importante palanca para mejorar el desempeño.

89. El seguimiento y la presentación de informes sobre la gestión del desempeño y los riesgos de la Fiscalía son una herramienta importante para gestionar el desempeño general. Un sistema de aprendizaje constituye un complemento esencial para medir el desempeño.

90. La Fiscalía continuará aplicando sus sistemas de indicadores de desempeño, gestión de riesgos (véanse los párrafos 104 a 113) y aprendizaje. Esto permitirá que la Fiscalía garantice el cumplimiento de sus principales políticas y normas, y que sea responsable y transparente en el uso de los recursos que los Estados Partes pusieron a su disposición.

91. *Objetivos para 2016:*

- (a) Mejorar el equilibrio de género y nacionalidad;
- (b) Aplicar todas las evaluaciones de capacitación y desempeño;
- (c) Ejecutar el programa de inserción de valores;
- (d) Aplicar la recomendación del Ambiente de Trabajo;
- (e) Realizar la revisión de riesgos laborales;
- (f) Revisar la estrategia y la estructura de gestión de la información; y
- (g) Establecer sistemas de indicadores de desempeño, gestión de riesgos y aprendizaje.

**F. Contribuir a una estrategia coordinada de investigación y enjuiciamiento para cerrar la brecha de la impunidad en los crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional:**

**1. Objetivo estratégico 9: Desarrollar una estrategia coordinada de investigación y enjuiciamiento para cerrar la brecha de la impunidad, junto con las partes asociadas:**

92. El gran número de crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional cometidos en países en los que hay situaciones, así como la conexión con otros delitos conexos (delincuencia organizada, transnacional, financiera, terrorismo) constituyen un serio desafío para cerrar la brecha de la impunidad.

93. El Estatuto de Roma encomienda a la Fiscalía la investigación y el enjuiciamiento de crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional cuando los Estados correspondientes no puedan o no quieran hacerlo. No se le encomienda hacer frente a otros casos de criminalidad estrechamente asociados con crímenes atroces, a pesar de que este tipo de delitos a menudo alimenten la continuación de un conflicto. La Fiscalía sólo puede hacer frente a estos crímenes auxiliares indirectamente, en la medida en que los autores también cometan crímenes que recaigan bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional.

94. Para poder detener los crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional eficazmente, debe asignarse la relación con otras formas de delitos y estrategias desarrolladas para impedir la continuación de la comisión de delitos. La Fiscalía invita a las jurisdicciones y organismos pertinentes a tomar la iniciativa para hacer frente a estos otros crímenes. La Fiscalía está dispuesta a contribuir, dentro de su mandato, mediante el intercambio de información y pruebas que puedan ser relevantes para estas áreas interconectadas de la criminalidad. Al mismo tiempo, la Fiscalía estaría interesada en analizar cómo se puede utilizar y aprovechar la información o las pruebas existentes en poder de otras jurisdicciones u organizaciones en estos otros tipos de delincuencia que pueden ser pertinentes para establecer la responsabilidad penal de los presuntos autores en virtud del Estatuto de Roma, ya sea para los crímenes de genocidio, crímenes de lesa humanidad y crímenes de guerra, o con respecto a los delitos contra la administración de la justicia previstos en el artículo 70.

95. El preámbulo del Estatuto de Roma y la resolución de la Asamblea de Estados Partes en la complementariedad emitida en la Conferencia de Examen de 2010 hacen hincapié en la necesidad de adoptar medidas a nivel nacional y una mayor cooperación internacional para cerrar la brecha de la impunidad y contribuir así a la prevención de la delincuencia. La prevención de los crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional requiere un esfuerzo colectivo y puede adoptar muchas formas diferentes (de educación y sensibilización, intervención diplomática e intermediación de los esfuerzos de paz, las fuerzas de mantenimiento de paz, el crecimiento y el desarrollo económico, etc.). El texto que aparece a continuación se concentra en la investigación y el enjuiciamiento de crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional, y en la interrelación entre el trabajo de la Fiscalía y la de otros actores responsables.

96. En virtud de su mandato y dentro de los límites de su capacidad, la Fiscalía sólo puede hacer frente a unos cuantos casos. En consecuencia, es necesario un esfuerzo más amplio para ayudar a cerrar la brecha de la impunidad. La Fiscalía ha visto muchas iniciativas a nivel mundial, regional y nacional en este sentido. Por ello, agradece este esfuerzo para dar fin a los delitos más graves de trascendencia para la comunidad internacional. Al mismo tiempo, reconoce que existe el riesgo de que dichas iniciativas se crucen. Se están creando diferentes plataformas de coordinación y programas de formación paralelos, y están surgiendo diferentes iniciativas en relación con las bases de datos. El desarrollo de una estrategia coordinada que fortalezca las posibilidades de investigación y enjuiciamiento del sistema del Estatuto de Roma ayudará a optimizar los beneficios y la producción de las iniciativas existentes. Tal estrategia coordinada podría, por ejemplo, concentrarse en los siguientes elementos con los diferentes actores que desempeñan un papel en función de sus competencias y capacidades básicas:

(a) *Centro de conocimiento:*

En todo el mundo, los profesionales están desarrollando experiencia de primera mano sobre cómo hacer frente a los desafíos específicos relacionados con la investigación y el enjuiciamiento de crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional. Si bien ya hay iniciativas para compartir experiencias (por ejemplo, la red de prevención del genocidio Eurojust), no hay ninguna recopilación ni intercambio sistemáticos ni centralizados de tales experiencias que pudiera dar como resultado normas internacionalmente aceptadas internacionalmente.

(b) *Conservación de pruebas:*

La conservación de las pruebas mediante las iniciativas de las dependencias de primera intervención, así como un mejor uso de la tecnología constituyen un reto fundamental para los próximos años. Se aconseja que uno de los objetivos centrales sea desarrollar asociaciones con socorristas y expertos en tecnología, para que todos los actores dentro del sistema del Estatuto de Roma pueden aprovecharlas.

(c) *Base de datos de código abierto sobre los crímenes:*

Muchos actores policiales identifican, recolectan y analizan datos de código abierto, lo cual conduce a la duplicación de esfuerzos. La creación de una base de datos común para los crímenes proporcionará a los investigadores y fiscales datos fácilmente accesibles sobre posibles crímenes, testigos y delincuentes, lo cual constituirá una gran herramienta para facilitar sus investigaciones.

(d) *Plataforma para el intercambio de información confidencial:*

Las agencias policiales investigan casos similares o relacionados con las mismas situaciones, buscan al mismo grupo de testigos o pruebas y envían misiones para entrevistar a las mismas personas sin ser necesariamente conscientes de estos esfuerzos duplicados. Esta duplicación no sólo conduce a contradicciones en las declaraciones tomadas, sino que también expone al testigo a un mayor riesgo de traumas posteriores debido a las múltiples entrevistas.

El conocimiento sobre la forma de operar de forma segura en el extranjero se está desarrollando de forma repetida.

La migración de las víctimas, los testigos y los delincuentes crea la necesidad de relacionar mejor la información sobre los crímenes cometidos en situaciones de conflicto con la ubicación de los presuntos autores y la presencia de testigos y / o pruebas en otro país.

La creación de sistemas de información operativa y confidencial que respeten plenamente las normas de derechos humanos internacionalmente reconocidas y los marcos jurídicos (inter)nacionales podrían proporcionar una solución para algunas de las necesidades de información identificadas anteriormente.

(e) *La creación de facultades por parte de terceros distintos a la Fiscalía:*

En los países que salen de conflictos, con frecuencia hay una necesidad de reconstruir la facultad institucional y desarrollar la capacidad para hacer frente a los crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional. Tal vez los países que no o han creado unidades específicas para hacer frente a los crímenes de guerra o que lo han hecho recientemente también quieran aprovechar la capacitación y la asistencia técnica. Las numerosas iniciativas de desarrollo existentes y de gran valor podrían fortalecerse aún más mediante la creación de capacitaciones y apoyo técnico disponibles a nivel mundial.

97. La Fiscalía ha intercambiado sus puntos de vista con los asociados de su red sobre la necesidad y los requisitos necesarios para lograr una estrategia coordinada de investigación y enjuiciamiento para cerrar la brecha de la impunidad en los crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional: Los asociados han mostrado interés en hacer avanzar esta iniciativa dentro de los límites de su mandato y en función de la disponibilidad de recursos.

98. *Objetivos para 2016:*

- (a) Llevar a cabo nuevas consultas sobre el contenido, las condiciones y las consecuencias de una estrategia coordinada de investigación y enjuiciamiento, evaluar los resultados y determinar la contribución de la Fiscalía.

## **G. Aplicación del plan estratégico (2016 – 2018)**

### **1. Planificación financiera**

99. El efecto financiero del Plan Estratégico, que también conlleva la aplicación del modelo de tamaño básico, se explica en el informe del tamaño básico.

100. Para pasar del presupuesto total actual al necesario, la Fiscalía está dando prioridad a (a) los juicios, dado que toman en consideración el indicador de desempeño más importante, y (b) los exámenes preliminares, dada su importancia y rentabilidad (sobre todo si dan lugar a que los Estados cumplan sus responsabilidades principales de realizar investigaciones y enjuiciamientos auténticos). La capacidad requerida para las investigaciones paralelas y la inversión en calidad se están integrando paulatinamente.

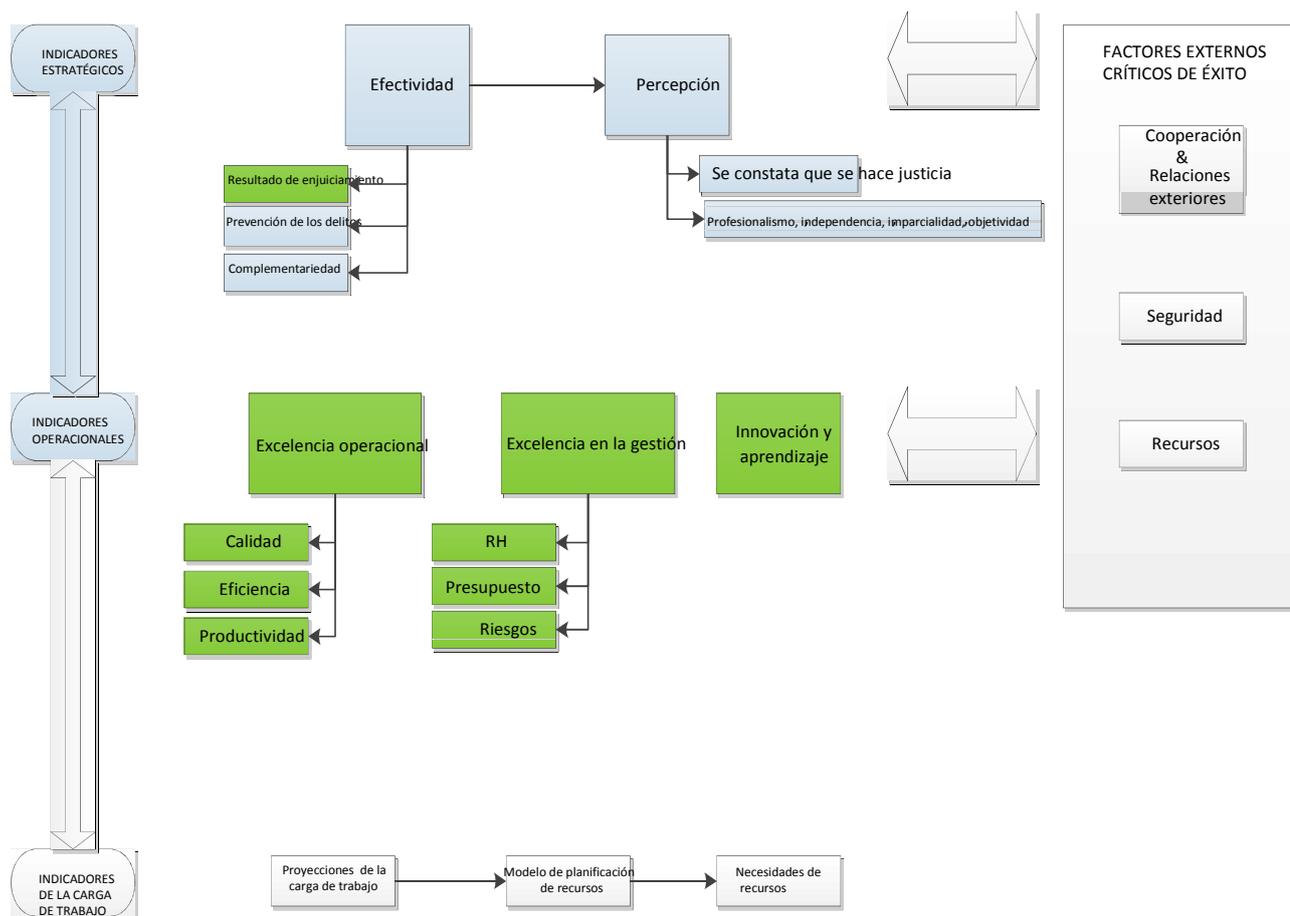
101. A la luz de las proyecciones actuales, la Fiscalía considera que, si se cumple plenamente el tamaño básico, seguirá siendo adecuado para el siguiente ciclo del plan estratégico 2019-2021. Sin embargo, la Fiscalía tendría que revisar el tamaño básico de acuerdo con su planificación estratégica para dicho periodo de tres años, para estabilizar aún más las predicciones y adaptarlo a los posibles cambios en el nivel de crímenes que recaen dentro de la jurisdicción de la Fiscalía.

102. La Fiscalía espera colaborar con los Estados Partes para definir un cronograma factible para establecer el tamaño básico de la Fiscalía a la luz de la evolución general del presupuesto de la Corte y de las posibilidades financieras de los Estados, después de haber tenido la oportunidad de definir las justificaciones del tamaño básico.

### **2. Indicadores de desempeño**

103. La Fiscalía declaró en su Plan Estratégico (junio 2012 - 2015) que tenía la intención de evaluar si un conjunto centrado y limitado de indicadores podría resultarle adecuado. Tales indicadores ayudarían a la Fiscalía a obtener información más centrada sobre su desempeño y sobre la forma en que se aplica la estrategia. También ayudaría a la Fiscalía a informar a los grupos de interés sobre su desempeño.

104. La Fiscalía ha desarrollado un marco genérico de medición del desempeño con indicadores interrelacionados. La Fiscalía identificó más de 60 indicadores posibles después de revisar los indicadores de resultados potencialmente relevantes y seleccionó 14 de ellos. La Fiscalía ha recibido una respuesta positiva sobre este marco y sobre su conjunto inicial de indicadores de los demás órganos y especialistas externos. El marco identifica todas las áreas relevantes para el funcionamiento de la Fiscalía. En este sentido, ofrece un panorama completo. Sin embargo, no todas las áreas relevantes se encuentran suficientemente dentro del control de la Fiscalía, por lo que no pueden ser un indicador fiable de la rentabilidad de la Fiscalía. Por ejemplo, la Fiscalía contribuye a la reducción de la delincuencia a través de sus exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos. Pero la evolución real de la delincuencia en los países en los que hay situaciones, suponiendo que pudiera medirse con precisión, depende de muchos otros factores y actores distintos a la intervención de la Fiscalía. Por ejemplo, las cifras de criminalidad podrían bajar debido a la apertura de una nueva investigación, pero esta disminución también podría deberse a la presencia de las fuerzas internacionales, a la presión internacional o económica o al logro de los objetivos de la campaña de alguno de los grupos de combate. Por lo tanto, el modelo distingue claramente entre lo que la Fiscalía controla de manera suficiente (resaltado en verde) y los demás factores fuera de su control:



105. Los indicadores estratégicos miden si la Fiscalía está logrando el mandato que se prevé en el marco del Estatuto de Roma. Los indicadores operativos miden si la Fiscalía está llevando a cabo su estrategia, la cual a su vez se supone un efecto positivo en los indicadores estratégicos. Los indicadores de la carga de trabajo ayudan a determinar los recursos necesarios para poner en práctica la estrategia. Los factores de éxito fundamental externo se refieren a las condiciones que están fuera del control de la Fiscalía, pero que deben cumplirse para lograr resultados a nivel operativo y estratégico.

106. El conjunto de 14 indicadores iniciales seleccionados cubre las áreas resaltadas en verde en el modelo anterior:

Área de desempeño	Indicador
<b>Estratégica</b>	
Efectividad	1. Resultados de enjuiciamiento en términos de los delincuentes
	(a) Las órdenes de detención / órdenes de comparecencia otorgadas / solicitadas (b) Personas confirmadas / con cargos (c) Personas condenadas / con cargos
	2. Delitos concedidos / cargos dictados en la etapa de la orden de detención, confirmación o juicio

<i>Área de desempeño</i>	<i>Indicador</i>
<b>Operativa</b>	
Excelencia operativa Calidad <sup>6</sup>	3. Patrón de los resultados judiciales sobre la forma en que la Fiscalía lleva a cabo sus exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos <sup>7</sup>
	4. Cumplimiento de las políticas y normas clave de la Fiscalía
	5. Calidad de la interacción con la Fiscalía
Eficiencia	6. Aumento de la eficiencia logrado anualmente
Productividad	7. Logros por actividad principal: logros planeados en comparación con los reales
Excelencia en la gestión Recursos Humanos	8. Aplicación del programa de capacitación al año: logros planeados en comparación con los reales
	9. Encuesta sobre el ambiente de trabajo
	10. Evolución de la aptitud para el trabajo
Gestión financiera	11. Evolución del equilibrio general de género y nacionalidad al año
	12. Tasa de ejecución anual del presupuesto
Riesgos	13. Tasa de ejecución de las medidas de control de riesgos prioritarios del registro de riesgos de la Fiscalía
Innovación y aprendizaje	14. Efecto de los proyectos de mejora en la eficacia, así como en la excelencia operativa y de gestión

107. Además de los indicadores de desempeño antes mencionados, la Fiscalía identificó los siguientes cinco factores fundamentales de éxito externos que deben analizarse al evaluar el desempeño de la Fiscalía.

<i>Factor fundamental de éxito externo</i>	<i>Indicador</i>
Cooperación	1. Evaluación anual de la evolución de la cooperación por caso
	2. Evaluación anual de la evolución del apoyo general a la Fiscalía
Seguridad	3. Evaluación anual de las áreas y la duración de la incapacidad de operar debido a situaciones de seguridad difíciles de gestionar
	4. Evolución anual de los efectos de la interferencia de testigos
Recursos	Evolución de los recursos frente a la demanda

108. La Fiscalía trabaja de forma paralela con los demás órganos para identificar los indicadores comunes a nivel de la Corte Penal Internacional. El Anexo IV muestra la integración significativa entre el plan estratégico, los objetivos presupuestarios y los indicadores de resultados propuestos.

109. La Fiscalía trabajará en la puesta en marcha de la mayor cantidad de los indicadores antes mencionados posible en 2016. Conforme adquiera más experiencia, la Fiscalía perfeccionará y, en caso necesario, ampliará el número de indicadores. Sin embargo, en esta etapa, la Fiscalía opta por un inicio pragmático y centrado.

### 3. Gestión de riesgos

110. La Fiscalía ha identificado seis riesgos estratégicos que podrían minar los resultados que pretende alcanzar con su Plan Estratégico (2016-2018):

- (a) La disminución de la confianza en la Fiscalía debido a errores de percepción de que no es suficientemente independiente ni imparcial.
- (b) La reducción del desempeño debido a la baja calidad de sus actividades básicas.
- (c) La disminución del desempeño debido a la aplicación del plan estratégico.
- (d) La insuficiencia de recursos para poner en marcha el plan estratégico.

<sup>6</sup>Los indicadores 1 y 2 también reflejan la calidad de las investigaciones y los enjuiciamientos.

<sup>7</sup>En particular en la fase de Apelaciones.

- (e) La falta de cooperación que afecta sus actividades básicas y la aplicación de la estrategia.
- (f) Los casos en que la seguridad impida o limite significativamente la operación de la Fiscalía.

111. La Fiscalía actualmente evalúa la probabilidad y el efecto de estos riesgos de la siguiente manera:

Alta	<i>Percepción de imparcialidad e independencia</i> <i>Actividades básicas de baja calidad</i>	<i>Recursos insuficientes</i> <i>Falta de cooperación</i>	<i>Seguridad</i>
Media		<i>Aplicación insuficiente del plan estratégico</i>	
Baja			
<i>Probabilidad del efecto</i>	Baja	Media	Alta

112. La Fiscalía supervisará la evolución de los riesgos de nivel medio (amarillo). También ha establecido estrategias de reducción de riesgos para los riesgos de alto nivel (rojo), y supervisará su aplicación.

#### 4. Estructura de la Fiscalía

113. La revisión estructural de la Fiscalía que llevó a cabo por Price Waterhouse Coopers ("Price Waterhouse Coopers") en 2013 reveló que la distribución organizativa de la Fiscalía se adapta bien a las tareas que necesita para cumplir. Por tanto, no hay necesidad de realizar una revisión tan importante de la estructura de la Fiscalía como la que se realiza para la Secretaría de la Corte a través del proyecto de revisión.

114. Sin embargo, la Fiscalía está muy pendiente de saber si se requiere un número limitado de cambios para optimizar la armonía, el funcionamiento y la eficiencia de la organización.

## Anexo I

### Resultados del plan estratégico (junio 2012 -2015)

1. El Plan Estratégico (junio 2012 - 2015) anunciaba los cambios en la estrategia de la Fiscalía en tres niveles:
  - (a) Al nivel de la política de enjuiciamiento, la Fiscalía cambió su enfoque:
    - (i) desde su anterior enfoque investigativo "concentrado" en las "investigaciones ilimitadas y a profundidad";
    - (ii) hacia una estrategia en que "se desarrolle el caso de forma ascendente", en la cual la culpabilidad de los mayores responsables no podía demostrarse lo suficiente desde el principio; y
    - (iii) hasta intentar que todos los casos estén lo más preparados para pasar a la fase de juicio como sea posible desde las primeras fases del proceso, por ejemplo al momento de buscar una orden de detención y antes de la confirmación de la audiencia de confirmación.
  - (b) La Fiscalía solicita un aumento de los recursos para sus investigaciones y enjuiciamientos a fin de alcanzar el nivel requerido de calidad, sin dejar de buscar mejoras en la eficiencia.
  - (c) La Fiscalía identificó los cambios organizativos que aumentarían su desempeño (por ejemplo, en la gestión general y la supervisión de la Fiscal, se modificaron las tres líneas de información de las dependencias operativas, se asignaron abogados principales con experiencia para quedar a cargo de los equipos integrados, y se hicieron mejoras a los procesos y las capacidades de cada División).
2. El presente anexo proporciona una visión general de los resultados obtenidos hasta ahora con esta nueva estrategia. La visión general describe primero el cambio real en el desempeño general alcanzado. Posteriormente destaca los principales logros de cada uno de los seis objetivos estratégicos que la Fiscalía había definido para el periodo comprendido entre junio de 2012 y 2015.

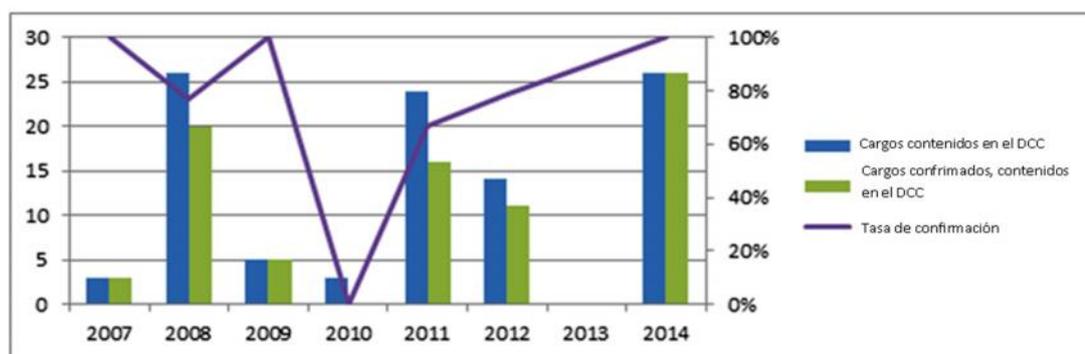
#### A. Resultados a nivel de las actividades encomendadas

3. En lo que se refiere a los exámenes preliminares, durante el periodo de junio de 2012 a abril de 2015, la Fiscalía ha realizado nueve en un promedio anual. En total, 13 situaciones distintas han sido objeto de exámenes preliminares, entre ellas, seis nuevas. Se terminaron cuatro exámenes preliminares, incluidos dos en que se decidió no proceder (Corea, referencia de las Comoras) y dos en que se abrió una investigación (Malí, República Centrafricana II). Se contempla que a finales de 2015 pueden finalizarse tres exámenes preliminares adicionales.
4. *En términos de investigaciones y enjuiciamientos*, un objetivo central del Plan Estratégico (junio 2012 - 2015) era mejorar los resultados de los enjuiciamientos de la Fiscalía, los cuales reflejan la eficacia y la calidad de las investigaciones y los enjuiciamientos de la Fiscalía. El Plan Estratégico (junio 2012 - 2015) reconocía que se necesitaba un periodo de transición durante el cual se fortalecieran los casos que se basaban en la estrategia anterior, y se presentaran en la corte si todavía había motivos razonables para creer que el caso podría dar lugar a una condena. Paralelamente se desarrollarán casos con base en las nuevas normas. El Plan Estratégico (junio 2012 - 2015) declaró explícitamente que tendría como objetivo aumentar el porcentaje de los cargos confirmados y la tasa de condenas de la Fiscalía.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Plan Estratégico de la Fiscalía (junio 2012-2015), del 11 de octubre de 2013, p.36, párrafo 97

5. La comparación de datos sobre la confirmación de los cargos y los enjuiciamientos de los acusados entre la estrategia anterior y la actual muestra un incremento importante en el desempeño. En el Anexo II se presenta un desglose más detallado de los datos de apoyo:

Desempeño en la confirmación	Estrategia anterior: 2003 - junio de 2012		Estrategia: Junio de 2012 - 2015		Aumento del desempeño
	Total	%	Total	%	
Por cargos					
Confirmados	50	62,5	206	85,83	+23,33%
No confirmados	30	37,5	34	14,17	
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	
Por acusado					
Confirmados	10	71,43	8	100	+28,57%
No confirmados	4	28,57	0	0	
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	



6. Estos resultados de la etapa de confirmación de los cargos ofrecen un primer indicio del efecto de la nueva estrategia. Dichos resultados positivos se lograron mediante la asignación de recursos considerables para los casos contra Laurent Gbagbo y Charles Blé Goudé (Côte d'Ivoire) y Bosco Ntaganda (República Democrática del Congo), y con el uso de pruebas alternativas (no testimoniales) en los casos del Artículo 70 (República Centroafricana). La Fiscalía también evaluará los resultados en las etapas de juicio y apelación del procedimiento. Dado el ritmo de los juicios, se necesita más tiempo para evaluar el efecto final de la nueva estrategia.

7. Durante este periodo, la Fiscalía también tuvo que hacer frente a retos importantes en el caso de Kenya contra Uhuru Kenyatta y Francis Muthaura. Varios factores llevaron a la Fiscalía a la decisión de retirar el caso: la limitada disponibilidad de las pruebas debido a la naturaleza específica del caso; el limitado acceso de la Fiscalía a las pruebas debido a la falta de cooperación; y la falta de vías de investigación alternativas para sustituir las pruebas clave poco fiables. En el Plan Estratégico (junio 2012 - 2015), la Fiscalía se comprometió a gestionar los casos con base en la estrategia previa a la medida de sus posibilidades. El cambio, en la política de enjuiciamiento anunciada en el Plan de junio 2012 - 2015, que hace hincapié en la necesidad de que los casos estén preparados para pasar a la fase de juicio lo antes posible, en desarrollar los casos de forma ascendente cuando sea necesario y en dar una mayor confianza las diversas formas de pruebas, pretende evitar la recurrencia de este tipo de situaciones difíciles.

## B. Uso eficiente de los recursos

8. Los Estados Partes han apoyado al Plan Estratégico de la Fiscalía (junio 2012 - 2015) a través de un aumento importante de los **recursos**. Junto con las demás medidas en la estrategia, esto ha contribuido a los resultados fiscales de la Tabla 1. Ha permitido que la

Fiscalía asigne un personal más adecuado a algunos de sus casos y que recopile tipos más diversos de pruebas.

9. Sin embargo, los presentes recursos aún no son suficientes para que la Fiscalía pueda cumplir adecuadamente sus demandas más urgentes. Los acontecimientos imprevisibles como el drástico aumento de los casos de delitos contra el Artículo 70, la rendición de Bosco Ntunga y Dominic Ongwen, la transferencia repentina de Charles Blé Goudé, y la necesidad de abrir nuevas investigaciones en la República Centroafricana y el reciente traslado de Dominic Ongwen, obligaron a la Fiscalía a ajustar su planificación de recursos. Y esto se ha realizado a expensas de otras actividades urgentes, como la preparación de casos en estado latente para pasar a la fase de juicio, en concordancia con la política de enjuiciamiento, el comienzo de las investigaciones sobre los crímenes presuntamente cometidos en el conflicto de Côte d'Ivoire, el enjuiciamiento de los nuevos crímenes que se cometen en Libia y Darfur, y las nuevas investigaciones que se requieren en Malí y la República Democrática del Congo.

10. Aunque los aumentos de eficiencia realizados por la Fiscalía en junio de 2012 - 2015 fueron considerables, no pudieron reparar el efecto de los acontecimientos imprevistos.

11. La Fiscalía se enfrenta constantemente a un exceso de demanda de sus servicios, lo cual requiere el uso y la gestión más eficientes de sus recursos. La Fiscalía se ha esforzado sistemáticamente para hacer el uso más flexible y eficiente de sus recursos, incluida la asignación de forma temporal de los miembros del personal a dos casos simultáneos, en la medida de lo posible.

12. Luego de analizar la mejor manera de medir la eficacia de la Fiscalía, ésta ha llegado a la conclusión de que:

- (a) Es difícil sacar conclusiones precisas sobre la eficiencia en el nivel general de las actividades básicas (examen preliminar, investigación, enjuiciamiento). Esto se debe a que (i) el número total de las actividades básicas de la Fiscalía es relativamente bajo, (ii) las actividades difieren en su naturaleza, y (iii) se llevan a cabo en diferentes condiciones de cooperación, recursos y seguridad durante muchos años.
- (b) Es posible desarrollar indicadores de rendimiento para las actividades secundarias de cada actividad básica que se realizan con frecuencia y que son muy similares en su naturaleza (por ejemplo, la duración media de la toma de declaraciones y el tiempo promedio de las transcripciones), aunque no sea posible abarcarlas todas (por ejemplo, el producto analítico y la ejecución de las órdenes de detención). Antes de que dicho enfoque se pueda considerar, se necesita un sistema preciso de costos basado en las actividades, que la Corte está desarrollando.
- (c) El mejor método disponible para la gestión de recursos de la Fiscalía de manera eficiente sigue siendo identificar, medir y notificar los aumentos de eficiencia.

13. La Fiscalía ha realizado los siguientes adelantos en la eficiencia durante el periodo 2012 - 2015, además de aquéllos logrados en años anteriores y que no se incluyen en el presente documento. El Anexo III presenta un desglose adicional de la forma en que se lograron estos resultados:

	2012	2013	2014	2015
Presupuesto (millones de euros)	27,7	28,2	33,2	39,6
Aumento de la eficiencia (€)	183.962	848.175	442.670	POR DETERMINARSE
%	0,7%	3%	1,3%	

### C. Consecución de las metas por cada objetivo estratégico

14. El Plan Estratégico (junio 2012 -2015) identificó seis objetivos estratégicos en que se incluyeron posibles metas anuales. Como se indica en el plan estratégico, la lista provisional de metas se ha sido revisado con carácter anual a partir de los resultados

obtenidos, los cambios en el entorno operativo de la Fiscalía, su aprendizaje y el presupuesto disponible. Los logros más significativos al nivel de las metas identificadas se destacan en esta sección.

**1. Objetivo estratégico 1: realizar exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos imparciales, independientes, de alta calidad, eficientes y confiables;**

15. La meta principal del Plan de junio de 2012 - 2015 que apoyaba este objetivo era producir el nivel de actividades anuales previstas en los supuestos del presupuesto. La comparación entre los resultados previstos y reales muestra que la Fiscalía logró sus hipótesis presupuestarias. Sin embargo, esto sólo se realizó (1) posponiendo investigaciones planificadas en función de las nuevas demandas imprevisibles; (2) retrasando actividades en las investigaciones en curso para apoyar los casos en que se había producido una detención, un traslado o una entrega, y (3) retrasando aún más la labor de investigación necesaria para complementar la evidencia en los casos en estado latente, para cumplir con las nuevas normas más utilizadas por la Fiscalía.



**2. Objetivo estratégico 2: mejorar aún más la calidad y la eficiencia de los exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos**

*(a) Exámenes preliminares*

16. El Plan Estratégico (junio 2012 - 2015) identificó la necesidad de comunicarse más con respecto a los exámenes preliminares y llevar a cabo actividades para aumentar al máximo el efecto preventivo cuando sea posible. Se han logrado ambos resultados.

17. De acuerdo con el plan estratégico, la Fiscalía publicó su política sobre los exámenes preliminares en noviembre de 2013, y emitió un informe público sobre sus actividades en los exámenes preliminares anualmente desde 2011. El más reciente informe de actividades también se destacó públicamente a través de un comunicado de prensa, lo cual representa una nueva práctica que ha adoptado la Fiscalía para volver más accesibles sus actividades en los exámenes preliminares. Además, durante el periodo del informe, la Fiscalía publicó cinco informes específicos para cada situación, para definir la base de las decisiones de la Fiscalía (informes relativos a Malí, Corea, RCA II y la referencia de las Comoras) o para proporcionar información actualizada sobre situaciones específicas en los exámenes preliminares (informe provisional sobre la situación en Colombia). La Fiscalía también ha emitido una serie de declaraciones públicas que explican la razón de su decisión de abrir o no un examen preliminar en algunas situaciones (por ejemplo, Palestina, ISIS, Egipto).

18. La Fiscalía ha llevado a cabo actividades preventivas, como declaraciones públicas y / o visitas sobre el terreno, en situaciones que presentan un riesgo grave de violencia, por ejemplo, en la situación en Nigeria antes de la celebración de elecciones generales y

estatales en febrero-marzo de 2015, y más recientemente en Burundi. De acuerdo con su política sobre los exámenes preliminares y a la luz de la naturaleza global de la Corte y el principio de complementariedad, la Fiscalía ha dedicado importantes esfuerzos en la fase de examen preliminar para fomentar el cumplimiento de la responsabilidad primordial de los Estados de investigar y enjuiciar los crímenes internacionales. Los esfuerzos se han centrado sobre todo en situaciones que se encuentran en la fase III del proceso de examen preliminar (en particular, Afganistán, Colombia, Georgia, Guinea y Nigeria), y han incluido, en función de las circunstancias imperantes, las misiones en el país, las solicitudes de información sobre procedimientos nacionales y las consultas con las autoridades nacionales, las organizaciones intergubernamentales y las organizaciones no gubernamentales, con el fin de identificar las brechas de impunidad pendientes y el alcance de las posibles medidas correctivas.

19. Durante este periodo, por una cuestión de buenas prácticas, la Fiscalía decidió que la realización de los exámenes preliminares debe estar centralizada en la Sección de Análisis de Situaciones. La redefinición de los papeles de las dos secciones de la División de Jurisdicción, Complementariedad y Cooperación ha implicado que la Sección de Análisis de Situaciones se concentre en los exámenes preliminares, y la Sección de Cooperación Internacional ofrezca apoyo a los equipos conjuntos / integrados en situaciones en curso (investigaciones y enjuiciamientos). Además, la Sección de Análisis de Situaciones se ha hecho cargo de la función de análisis de pautas delictivas previamente realizada por la División de Investigaciones, con respecto a las situaciones en examen preliminar.

(b) *Investigaciones*

20. Las principales metas de desarrollo de las investigaciones han avanzado. (1) La capacidad de reunir pruebas que no sean declaraciones ha aumentado a través de la creación de una dependencia cibernética y un consejo asesor de tecnología, la capacitación inicial de los investigadores para que desarrollen su trabajo en línea, y el aumento de la capacidad forense. (2) La función de análisis se ha desarrollado a través de la contratación de analistas adicionales y personal de apoyo, la definición de una Base de Datos de Análisis de Hechos para apoyar a los equipos, las pruebas de software analítico, el desarrollo de la capacidad de análisis de género y la puesta en marcha de un modelo sistemático de Evaluación Fuente. (3) Un comité científico asesor externo y un grupo de especialistas en la investigación de crímenes internacionales revisaron o están revisando las normas de investigación. Se ha impartido capacitación a todos los investigadores en relación con el modelo PAZ para entrevistar a los testigos. Se ha aumentado la capacitación de todo el personal. (4) La contratación con objetivos precisos ha incorporado nuevos conjuntos de habilidades en concordancia con la estrategia actual (por ejemplo, habilidades cibernéticas, de telecomunicaciones, militares y de conocimientos de los países). Se está poniendo en marcha un sistema de gestión de competencias para trazar los perfiles actuales y ajustarlos mediante la contratación y capacitación de los perfiles deseados. (5) La presencia permanente o a largo plazo de los investigadores en el terreno se ha puesto en práctica de forma sistemática (Malí, Côte d'Ivoire, la República Centroafricana, Uganda). (6) Se ha aumentado la protección de las personas en situación de riesgo debido a su interacción con la Fiscalía mediante la optimización de los procesos internos y la actual puesta en marcha de un sistema de gestión de testigos que se ha adquirido junto con la Dependencia de Víctimas y Testigos de la Secretaría de la Corte.

(c) *Enjuiciamientos*

21. También se han logrado avances en las metas principales. (1) La Fiscalía contrató más abogados experimentados, incluidos los fiscales auxiliares de alto nivel que actualmente dirigen los equipos integrados encargado de las investigaciones y los enjuiciamientos. (2) Se han creado puestos adicionales y se ha contratado una mayor cantidad de personal con el fin de mejorar la capacidad de rendimiento de los equipos; (3) Se realiza una revisión interna, sistemática y exhaustiva del caso ante un panel de revisión independiente antes de continuar con los casos, para proporcionar al Fiscal y al Comité Ejecutivo una opinión independiente sobre la situación de un caso antes de tomar cualquier decisión importante. (4) Se ha puesto en marcha un programa de educación jurídica continua, compuesta de capacitaciones de defensa jurídica oral y escrita. (5) Actualmente se

están desarrollando competencias para utilizar formas alternativas de pruebas para desarrollar y presentar casos. (6) Se ha desarrollado un programa interno de Evaluación y Desarrollo de Gerentes con la asesoría de la Sección de Recursos Humanos de la Secretaría de la Corte, que incluye la capacitación periódica, así como la revisión completa del desempeño de todos los altos directivos de la División de Enjuiciamiento.

**3. Objetivo estratégico 3: aumentar la integración de la perspectiva de género en todas las áreas de nuestro trabajo y seguir poniendo especial atención en los Crímenes sexuales y de género y los delitos contra los niños;**

22. La Fiscalía publicó su Política sobre Crímenes sexuales y de género en junio de 2014. Las diversas divisiones y secciones de la Fiscalía están en proceso de aplicación de la política de Crímenes sexuales y de género en todos los aspectos de su trabajo. Por ejemplo, la dotación de personal para los planes de investigación se ha actualizado para cubrir de forma sistemática la planificación y presentación de informes en relación con los Crímenes sexuales y de género. Las normas relacionadas con la nueva metodología de análisis de género se están desarrollando y se pondrán a prueba en las nuevas investigaciones. Se está preparando el modelo PAZ de entrevistas a testigos vulnerables, y se impartirán capacitaciones sobre dicho modelo a un número suficiente de investigadores para apoyar a los equipos.

23. Se ha establecido un grupo de trabajo que desarrollará la política de la Fiscalía relacionada con los niños y las personas afectadas por los conflictos armados. La Fiscalía ha solicitado la asesoría de los especialistas, y se están analizando las opciones para realizar consultas con los niños y jóvenes pertinentes.

**4. Objetivo estratégico 4: mejorar la complementariedad y la cooperación mediante el fortalecimiento del sistema del Estatuto de Roma en apoyo de la Corte Penal Internacional y de los esfuerzos nacionales en las situaciones que se encuentren en examen o investigación preliminares.**

24. Se desarrollaron tres temas principales en el plan de junio 2012-2015: (1) mejorar el modelo de cooperación de la Fiscalía permitiendo que la División de Jurisdicción, Complementariedad y Cooperación tomara la iniciativa en los contactos estratégicos y que la División de Investigaciones mantuviera los contactos operativos; (2) desarrollar redes y apoyar los esfuerzos de las demás partes en la investigación y el enjuiciamiento de crímenes bajo la jurisdicción de la Corte Penal Internacional; y (3) fortalecer la comprensión de la labor de la Fiscalía a través de los comunicados.

25. La Fiscalía ha comenzado a poner en práctica el nuevo modelo de cooperación en países en los que hay situaciones como Côte d'Ivoire, Malí y la República Centroafricana, y con otros países que a menudo interactúan con la Fiscalía. La División de Jurisdicción, Complementariedad y Cooperación también ha desarrollado una base de datos estructurada con un mecanismo de control mejorado para las solicitudes entrantes y salientes de asistencia, así como la normalización del lenguaje y los procesos, cuando ha sido posible.

26. La cooperación y complementariedad también incluyen investigaciones y enjuiciamientos de las autoridades nacionales, tanto dentro como fuera de las situaciones que se encuentran en la etapa de examen preliminar o investigación: la responsabilidad primordial de los Estados de investigar y juzgar los crímenes es una piedra angular del Estatuto de Roma y es esencial para cerrar la brecha de la impunidad de tales crímenes. Con el tiempo, la Fiscalía ha visto un aumento en el cumplimiento de las solicitudes de asistencia de los Estados. Esto puede indicar una creciente consolidación del sistema del Estatuto de Roma y un cierre creciente de la brecha de la impunidad.

27. La Fiscalía constantemente ha intentado desarrollar relaciones más fuertes con autoridades nacionales e internacionales pertinentes y con sus entidades especializadas de investigación y enjuiciamiento, al igual que con las redes existentes de cooperación y expertos judiciales sobre cuestiones temáticas clave (como los Crímenes sexuales y de género), para mejorar la coordinación de las actividades y desarrollar un entendimiento común de la forma en que deben llevarse a cabo este tipo de investigaciones y enjuiciamientos. La Fiscalía ha dedicado un gran esfuerzo al aumento y fortalecimiento de su presencia en redes transnacionales de profesionales (como la red de Genocidio de la UE,

CARIN, IberRed), así como al aumento del intercambio mutuo de información y asistencia entre la Fiscalía y las autoridades judiciales nacionales.

**5. Objetivo estratégico 5: mantener un despacho profesional con especial atención al equilibrio geográfico y de género, la calidad y la motivación del personal y la gestión y medición del desempeño.**

28. La Fiscalía prestó especial atención a mejorar el equilibrio de género y nacionalidad. Se revisaron los anuncios de vacantes y los métodos de selección para evitar cualquier posible sesgo en el proceso de selección. Se logró el acercamiento con los grupos menos representados a través de diferentes canales (por ejemplo, la Interpol, Justice Rapid Response, el Instituto de Investigación Penal Internacional, etc.). En la preselección para las entrevistas se dio prioridad a los grupos menos representados. Se verificó la composición de los paneles de la entrevista para garantizar la diversidad geográfica y de género.

29. A pesar de que la Fiscalía ha llevado a cabo este esfuerzo sistemático para mejorar su equilibrio de género y nacionalidad desde junio de 2012, es necesario seguir avanzando. Se requieren más esfuerzos para lograr un acercamiento con los grupos menos representados de modo que haya suficientes candidatos calificados.

Equilibrio geográfico	Puestos presupuestados: Personal profesional				Todos los puestos (presupuestados, asistencia temporal general, G + P)		
	Objetivo	Resultado			Resultado		
		Dic-12	Abr-15	Diferencia	Dic-12	Abr-15	Diferencia
		%	%	%	%	%	%
África	13,11	19,12	18,71	-0,41	20	19	-1
Asia	18,43	5,88	5,04	-0,84	5	6	1
Europa del Este	8,37	7,35	7,19	-0,16	9	9	0
GRULAC	16,06	8,09	6,47	-1,62	7	6	-1
Grupo de Estados de Europa Occidental y Otros Estados	44,04	59,56	62,59	3,03	59	60	1

Equilibrio de género	Puestos presupuestados: Personal profesional				Todos los puestos (presupuestados, asistencia temporal general, G + P)		
	Objetivo	Resultado			Resultado		
		Dic-12	Abr-15	Diferencia	Dic-12	Abr-15	Diferencia
		%	%	%	%	%	%
Mujeres		45,65	44,29	-2,36	52	52	0
Hombres		54,35	55,71	1,36	48	48	0

30. Aunque la Fiscalía sigue seleccionando sólo a los mejores candidatos y no disminuya sus normas de contratación, y aunque la representación geográfica siempre se vea influida por las áreas en las que necesite operar, la Fiscalía considera que se necesitan más avances en el equilibrio de género y nacionalidad. Por ello, este asunto tendrá prioridad en su estrategia 2016-2018, pero se debe reconocer que éste será un proceso gradual.

31. La calidad del personal representaba otro elemento importante de este objetivo estratégico. Price Waterhouse Coopers indicó en su informe el alto nivel de profesionalidad y compromiso del personal de la Fiscalía, lo cual sigue siendo el caso.

La calidad del personal se ha garantizado a través de una variedad de medidas, además de los ya altos estándares de contratación. La Fiscalía promulgó su Código de Conducta el 5 de septiembre de 2013, y posteriormente se impartieron capacitaciones al respecto a todo el

personal. Se ha iniciado un proyecto dirigido por el Fiscal Adjunto para crear los valores fundamentales de la Fiscalía.

Los Estados Partes han apoyado este esfuerzo por contar con personal de calidad, aumentando el presupuesto para la capacitación.

La Fiscalía ha garantizado que se realizaron todas las evaluaciones de desempeño (84% en 2014), y de manera apropiada se impartieron capacitaciones a los gerentes con este fin, y se establecieron normas para toda la Fiscalía, para evitar las evaluaciones infladas.

32. La Fiscalía otorga gran importancia a *la motivación y el bienestar de su personal*. Un grupo de trabajo sobre el ambiente laboral hizo recomendaciones a la Fiscalía con base en una revisión de las encuestas pasadas al personal, los grupos de discusión con personal de la Fiscalía y los cuestionarios iniciales. La Fiscal aprobó las recomendaciones del grupo de trabajo, y se debe hacer una actualización para realizar la amplia difusión en la Fiscal. La Fiscalía está trabajando en una política para evitar que el personal sufra traumas secundarios y está revisando con la Secretaría de la Corte cómo garantizar mejor el bienestar de su personal (por ejemplo, el apoyo médico en el terreno, la prevención del agotamiento). A pesar de que la Fiscalía no ha logrado organizar una evaluación sistemática de la motivación, el bienestar y la cultura dentro de la Fiscalía, los directores han notado signos de un cambio positivo hacia un entorno en el que el personal se siente a gusto en la expresión de sus opiniones y la toma de iniciativas para mejorar el funcionamiento de la Fiscalía. La Fiscalía tiene la intención de supervisar este cambio de una manera más sistemática como parte de su futuro sistema de indicadores de desempeño.

33. La gestión y medición de los resultados generales de la Fiscalía (en comparación con el desempeño individual) se ilustra bien a través de los logros destacados en los párrafos anteriores. También se han establecido las principales metas en relación con este objetivo estratégico. (a) Se han aclarado los papeles entre el Comité Ejecutivo, las dependencias operativas y los equipos integrados, así como la dirección de los equipos integrados, según lo que sugirió Price Waterhouse Coopers. (a) Un grupo de trabajo definió un conjunto limitado pero completo de indicadores de desempeño que se está aplicando (véanse los párrafos 104 a 110 del Plan Estratégico (2016-2018)). (c) La Fiscalía ha adoptado el documento conceptual de aprendizaje, y se ha capacitado al personal para facilitar las discusiones estructuradas al respecto. La Sección de Asesoría Jurídica ha sido la encargada de garantizar que se identifiquen, documenten y apliquen las mejores prácticas. (d) En toda la Corte se ha realizado una actualización de los riesgos que enfrenta la Corte. Paralelamente y en colaboración con la División de Investigaciones, la Sección de Asesoría Jurídica ha desarrollado un marco de gestión de riesgos, y la División de Investigaciones ha completado un proyecto piloto en este sentido.

## **6. Objetivo estratégico 6: garantizar el buen control, la rendición de cuentas y la transparencia.**

34. Como se destacó anteriormente, la Fiscalía ha adoptado las medidas que Price Waterhouse Coopers recomendó para aclarar *su estructura de gestión interna* en relación con el papel del Fiscal adjunto, el Comité Ejecutivo, las Divisiones operativas y los directivos de los equipos integrados. También ha logrado avances en el tema de la gestión de riesgos y medición del desempeño.

35. *En la relación entre los distintos órganos*, el marco de gestión se mantiene sin cambios, pero la cooperación entre los mismos ha mejorado significativamente.

36. En relación con la *rendición de cuentas* a los Estados Partes, se pueden destacar los siguientes pasos: (1) Desde 2014, el presupuesto se ha relacionado explícitamente con el plan estratégico de la Fiscalía mediante el nivel anual esperado de las actividades y los principales proyectos de mejoras derivadas del plan estratégico; (2) la Fiscalía también ha informado sobre sus logros a través de la presentación de informes anuales de desempeño y de reuniones informativas independientes al Comité de Presupuesto y Finanzas, el Grupo de Trabajo de La Haya (el Grupo de Trabajo de La Haya) y la Asamblea de Estados Partes; (3) la Fiscalía ha contribuido en gran medida a resolver la cuestión pendiente sobre el papel y las responsabilidades del Mecanismo de Supervisión Independiente (el Mecanismo de Supervisión Independiente).

37. Los esfuerzos en materia de *transparencia* se han destacado anteriormente, en relación con los exámenes preliminares y la política de Crímenes sexuales y de género.

## Anexo II

### Aumento de la eficiencia

1. La siguiente tabla ofrece un resumen de los aumentos de eficiencia durante el periodo junio 2012-2015. Se proporciona una descripción más detallada de la naturaleza de los ahorros junto con el costo estimado que se ha ahorrado.

<i>Descripción de la eficiencia</i>	<i>Detalles de costo</i>	<i>Ahorro total en 2012</i>	<i>Ahorro total en 2013</i>	<i>Ah</i>
<b>Viajes</b>				
No se aplicó la política de clase Business para los vuelos de más de 9 horas de la ONU, sino que se le reemplazó con la clase Economy Comfort	En 2013, alrededor de 125 misiones de la División de Investigaciones con tiempos de vuelo superiores a las nueve horas se adquirieron por la tarifa económica (€1.580), en lugar de seguir la política de clase ejecutiva (€3.300) de la ONU, lo cual significa que el recorrido de estos vuelos tuvo un costo de €197.000 en lugar de €412.000.	€112.875	Alrededor de €215.000	
Se aumentó la duración de las misiones sobre el terreno para lograr una mayor actividad con el costo de una sola tarifa aérea.	En 2013 y actualmente en 2014, las misiones son de 3 a 5 días más largas que en años anteriores, en promedio. Las misiones más largas permiten una mayor actividad por el costo de una sola tarifa aérea. Se calcula que la actividad extendida pudo haber ahorrado hasta diez misiones adicionales. Cada misión de dos personas con boleto promedio de €1.580 = 2x10x1580 = €31.600		Alrededor de €32.000	
<b>Subcontratación</b>				
En ciertas áreas como la transcripción, la subcontratación ha permitido reducir significativamente los costos.	Desde 2010, la Fiscalía ha subcontratado gran parte de la transcripción en inglés y francés, y en algunas lenguas minoritarias.  La revisión y el control de calidad siguen llevándose a cabo de forma interna. En términos reales, esto ha reducido los gastos generales del personal en 8 puestos equivalentes a tiempo completo. Esto redujo los costos de personal en €570.000. El costo real de la transcripción en el periodo nunca ha superado €100.000, sin reducir la calidad y con una mejora de los tiempos de entrega		Alrededor de €470.000	
<b>Alojamiento en el terreno</b>				
Cuando las condiciones lo han permitido (Côte d'Ivoire), la División de Investigaciones ha utilizado el alojamiento residencial en vez de hoteles y ha reducido los gastos de viaje, con lo cual se han logrado ahorros operativos significativos.	Durante el período de octubre de 2012 a octubre de 2013, la casa de la Fiscalía se utilizó aproximadamente unas 600 noches. Los gastos de viaje (% habitación) de Abiyán son de €95 (95 * 600 = €57.000).  El alquiler + gastos generales de la casa cuestan aprox. €44.000, lo cual permite un aumento de eficiencia de €13.000. Esta configuración también reduce la necesidad de tener un espacio adicional en las oficinas (€8.000). Durante 2014, el nivel reducido de ocupación redujo el aumento total de eficiencia, pero con base en el mismo cálculo, se logró un ahorro de €21.000 en comparación con el alojamiento en los hoteles de Abiyán.	€3687,5	€3.187,5	€21.000
<b>Administración de la División de Investigaciones</b>				
Creación de una unidad de administración centralizada de la División de Investigaciones	Reducción de 1 personal de servicios generales con la unidad centralizada = €70.900. Un uso más eficiente de lo estacionario, con base en los ahorros de 2012, de alrededor de €3.000.		Alrededor de €74.000	

<i>Descripción de la eficiencia</i>	<i>Detalles de costo</i>	<i>Ahorro total en 2012</i>	<i>Ahorro total en 2013</i>	<i>Ah</i>
<b>Artículo 15</b>				
Se introdujo un nuevo sistema mediante el cual se anima a quienes deseen presentar comunicados a la Fiscalía a tomar cita y / o enviar sus consultas por correo postal o correo electrónico.	El beneficio práctico es que el número de visitantes se ha reducido de un promedio de 20 a 1 al mes. En términos de euros, esto significa: cada visita es de 30 minutos, con dos miembros del personal, es decir 1 hora por visita = €40 por visita (€800 por mes, €9.600 al año). Anualmente esto equivale a un ahorro de alrededor de €9.000.		Alrededor de €9.000	
<b>Mejora de la automatización de la Fiscalía</b>				
Mejora de la automatización de la Fiscalía	Utilizando la tecnología Microsoft SharePoint, se han mejorado los flujos de solicitud para permitir que los proveedores de servicios reciban las solicitudes de trabajo y creen proyectos de trabajo que se notifican a los miembros del equipo con correos electrónicos automáticos. De esta manera, la Fiscalía implementó varios procesos laborales para lograr aumentos de eficiencia en toda la Fiscalía, incluidas las solicitudes de transcripción (Dependencia de Procesamiento de Datos); Seguridad de la información y administración del control de acceso (Dependencia de Base de Conocimientos), recopilación y asignación de tareas para los equipos integrados (comenzando con el equipo de Libia).	€67.400		
La Dependencia de Información y Pruebas ha desarrollado internamente una nueva rutina automatizada para la verificación de los documentos de divulgación. Esto ahorrará cuatro días hábiles de cada mes.	El proceso anterior necesitaba una verificación manual de los archivos electrónicos. En promedio, esto tomaría cinco días de trabajo del personal GSOL cada mes (lo cual equivale a alrededor de €17.700 al año). La rutina automatizada ahorra un 80% de ese tiempo, pues la aplicación verifica los archivos sin necesidad de abrirlos manualmente para revisarlos.		Alrededor de €14.000	
<b>Mejora de la presentación de los planes de misión</b>				
	La planificación y la compra previa de boletos reducen el costo total. Un esfuerzo importante para mejorar la puntualidad de los planes de misiones identificó que podía mejorarse una de cada cinco misiones. Con base en una reducción del 20% en el total de los planes de misiones de la División de Investigaciones, se calcula un ahorro de aprox. €47.000.			€47.000
<b>Gestión de licencias</b>				
Simplificación del proceso de gestión de licencias	Con base en un ahorro promedio de 15 minutos por formulario de licencia (individual, supervisor y administrador).			€6.840
<b>Gestión de testigos</b>				
Coordinación: Una mejor coordinación, simplificación o aclaración de las áreas de responsabilidad, así como la reducción de las acciones cruzadas liberarían recursos	Actualmente la Fiscalía tiene cerca de 100 testigos que requieren coordinación y esfuerzos significativos para gestionarlos. La reingeniería de los procedimientos de flujo de trabajo y la presentación de informes probablemente ahorre por lo menos 3 horas por semana en el tiempo de reuniones para coordinar a las dependencias, los equipos y los gerentes. (Prom. cuatro personas) 3hrs *4 *52 = 624 hrs			€34.000

<i>Descripción de la eficiencia</i>	<i>Detalles de costo</i>	<i>Ahorro total en 2012</i>	<i>Ahorro total en 2013</i>	<i>Ah</i>
<b>Cambio del concepto de despliegue en el terreno</b>				
	El procedimiento cambió para garantizar que los testigos se encontraran en terreno antes de que se desplazara la sede, lo cual ha garantizado que no se desperdicien recursos en desplazamientos. Con base en 11 ocasiones en que no se presentaron los testigos, se ahorró el pasaje aéreo de al menos dos investigadores (alrededor de €0 150 + gastos de viaje (aprox. €200) - Ahorros equivalentes a $1.700 * 2 * 11$			€37.400
<b>Operaciones en el terreno</b>				
Mejora de la auditoría y la conciliación de los gastos de las oficinas en terreno. Logro de eficiencia gracias a la mejora de la coordinación interna entre la Dependencia de Administración General y la División de Investigaciones de la Dependencia de Apoyo Operacional.	En términos de calidad y tiempo, se ha mejorado la conciliación de los gerentes en turno que se encuentran en las oficinas en terreno. La reducción del tiempo se puede evaluar en un trimestre, es decir, el 25% del año fiscal. Debido al aumento del nivel de las actividades en el terreno, los gastos reales superaron al presupuesto en un 40%. La actividad afectada siempre ha requerido en promedio 2.5 puestos equivalentes a tiempo completo (nivel GSOL) en la Dependencia de Administración General. El beneficio de costos puede estimarse como salario GSOL * (2,5 * 40%) (es decir: aumento teóricamente requerido en puestos equivalentes a tiempo completo) * 25% (es decir: la reducción en el tiempo de reconciliación) = €73.3k * 1,10 = €80,6 k			€80.630
<b>Liquidación de viajes</b>				
Coordinación: una mejor coordinación dentro de la Fiscalía y una presentación más rápida de las solicitudes de reembolso verificadas a la Secretaría de la Corte para la reservación final.	Debido a la mayor frecuencia y duración de las misiones, siempre se había concedido al personal de la Fiscalía más tiempo para presentar sus solicitudes de reembolso por viajes (es decir: 90 días). Al cierre del año, esta excepción causaba retrasos en el registro final de los pagos de las cuentas de la Corte. La Dependencia de Administración General (Fiscalía) acordó reducir la excepción a 60 días después de la consulta interna con la División de Investigaciones de la Dependencia de Apoyo Operacional (Fiscalía). Así Presupuesto y Finanzas (Secretaría de la Corte) comenzó a recibir solicitudes de reembolsos verificadas 30 días antes. Esta medida de eficiencia (-33% del tiempo) se hizo sin aumento de personal de la Dependencia de Administración General y con un aumento del número de misiones del 49% debido al aumento del nivel de actividad de la Fiscalía.  La actividad afectada siempre ha requerido por lo menos 1 puesto equivalentes a tiempo completo (nivel GSOL) en la Dependencia de Administración General. El beneficio de costos puede estimarse como salario GSOL * 1,49%) (es decir: aumento teóricamente requerido en puestos equivalentes a tiempo completo) * 33% (es decir: la reducción en el tiempo de presentación) = €73.3k * 0,6517 = €47,8 k		€47.800	
<b>Reducción de reuniones frecuentes</b>				
Reunión de gestión de la División de Investigaciones	La reunión de 2 horas se celebra una vez al mes en lugar de cada dos semanas. El encuentro, al que asistieron 17 altos directivos, aún se realiza periódicamente para abordar todas las cuestiones necesarias que enfrenta la División.			€35.000
Reunión informativa de Seguridad	Se estima que el nuevo enfoque y el cambio de formato de la reunión informativa de seguridad han ahorrado a las unidades de producción del producto al menos seis horas a la semana ( más de 300 horas por año), lo cual equivale a aprox. 0.2 puestos equivalente a tiempo completo que es redistribuyen para realizar otras tareas operativas. Económicamente esto es equivalente a aprox. €18.000.			€18.000

<i>Descripción de la eficiencia</i>	<i>Detalles de costo</i>	<i>Ahorro total en 2012</i>	<i>Ahorro total en 2013</i>	<i>Ah</i>
<b>Contratación</b>				
Uso de videoconferencias en lugar de entrevistas cara a cara	Con base en el ahorro en boletos de avión y gastos de viaje para que los candidatos viajen a La Haya. Usando un promedio, (el boleto para un vuelo intercontinental / europeo + los gastos de viaje), el ahorro promedio por persona es de aprox. €1.500. Ahorro total 1500 * 34 videoconferencias.			€51.000
<b>Capacitación</b>				
Reducción de los costos de la capacitación especializada	Enfoque de colaboración para el desarrollo y la impartición de capacitaciones de investigación básica se han realizado con un costo de €47.000 para el diseño y la entrega de los tres cursos - 44 personas. La tarifa normal es de 3.000 €por persona. El costo debería haber sido de €132.000. El costo real fue de €47.000 = €85.000 de ahorro.			€85.000
<b>Total</b>		<b>€183.962,5</b>	<b>€848.187,5</b>	<b>€442.670</b>

## Anexo III

### Mejora de los resultados en la fase de confirmación de los cargos

1. En este anexo se aclara y explica la metodología utilizada para comparar el desempeño de la estrategia actual con el de la anterior. La siguiente tabla indica que el desempeño de la Fiscalía ha mejorado en términos de la Estrategia (junio 2012-2015). En promedio, los cargos y acusados tenían más probabilidades de confirmarse.

Desempeño en la confirmación	Estrategia anterior: 2003 - junio de 2012		Estrategia: Junio de 2012 - 2015		Aumento del desempeño
	Total	%	Total	%	
Por cargos					
Confirmados	50	62,5	206 <sup>1</sup>	85,83	+23,33%
No confirmados	30	37,5	34	14,17	
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	
Por acusado					
Confirmados	10	71,43	8	100	+28,57%
No confirmados	4	28,57	0	0	
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	

2. Con el fin de hacer una comparación adecuada, se debe determinar los casos que recaen bajo la nueva estrategia de enjuiciamiento y los que no. Las investigaciones que se llevaron a cabo en su totalidad durante el periodo de junio 2012-2015 recaen dentro de la nueva estrategia de enjuiciamiento (por ejemplo RCA Art 70). Los casos anteriores a los que la Fiscalía pudo aplicar su nueva estrategia durante el periodo también entran dentro de esta categoría (Côte d'Ivoire: Laurent Gbagbo, Charles Blé Goudé; República Democrática del Congo: Bosco Ntaganda). La tabla siguiente muestra qué acusados recaían en la estrategia anterior y en la actual.<sup>2</sup> Los datos mostrados representan el día en que se presentó el documento que contiene los cargos ante la Sala de Cuestiones Preliminares.

	Estrategia anterior: 2002 - 2012	Estrategia: Junio de 2012 - 2015	
<b>República Centroafricana:</b>			
Jean-Pierre Bemba Gombo	18/08/2010 <sup>3</sup>	Artículo 70	30/06/2014 <sup>4</sup>
<b>República Democrática del Congo</b>			
Thomas Lubanga Dyilo	28/08/2006 <sup>5</sup>	Bosco Ntaganda	10/01/2014 <sup>6</sup>
Germain Katanga	26/06/2008 <sup>7</sup>		

<sup>1</sup>La inclusión de los cargos en el caso RCA Artículo 70 (en el que los cinco sospechosos acusados de delitos contra la administración de justicia fueron acusados de 42 a 43 cargos) aumenta la muestra drásticamente. Si no se incluyera este caso, las cifras mostrarían: (a) una mayor tasa de cargos confirmados (es decir, 22-0, o el 100%); y (b) un número menor de acusados presentados para su confirmación, pero todos con cargos confirmados para juicio.

<sup>2</sup>Esta tabla no incluye todos los casos ni investigaciones realizadas por la Fiscalía. Algunas órdenes de detención siguen pendientes, están actualmente bajo investigación, o son investigaciones en estado latente. Por lo tanto, la tabla actual sólo muestra los casos que han pasado por un proceso de confirmación ante una Sala de Cuestiones Preliminares.

<sup>3</sup>El Fiscal c. Jean-Pierre Bemba Gombo, ICC-01/05-01/08-856-AnxA-Red, 18/08/2010, Segundo documento revisado y corregido que contiene los cargos.

<sup>4</sup>La Fiscal c. Jean-Pierre Bemba Gombo, Aime Kilolo Musamba, Jean-Jacques Mangenda, Fidele Babala Wandu y Narcisse Arido, ICC-01/05-01/13-526-Conf-AnxB1, 30/06/2014, Documento que contiene los cargos.

<sup>5</sup>El Fiscal c. Lubanga, ICC-01/04-01/06, 28/08/2006, Documento que contiene los cargos, Artículo 61(3)(a).

<sup>6</sup>El Fiscal c. Ntaganda, ICC-01/04-02/06, 10/01/2014, Documento que contiene los cargos.

<i>Estrategia anterior: 2002 - 2012</i>		<i>Estrategia: Junio de 2012 - 2015</i>	
Callixte Mbarushimana		03/08/2011 <sup>8</sup>	
Mathieu Ngudjolo		12/06/2008 <sup>9</sup>	
<b>Kenya</b>			
Art 70		01/09/2011 <sup>10</sup>	
Uhuru Muigai Kenyatta		19/11/2011 <sup>11</sup>	
William Samoei Ruto		15/08/2011 <sup>12</sup>	
Joshua Arap Sang		15/08/2011 <sup>12</sup>	
<b>Sudán</b>			
Bahr Idriss Abu Garda		10/09/2009 <sup>13</sup>	
Abdallah Banda Abakeer Nourain		19/10/2010 <sup>14</sup>	
Saleh Mohammed Jerbo Jamus		19/10/2010 <sup>14</sup>	
<b>Côte d'Ivoire</b>			
		Laurent Gbagbo	25/01/2013 <sup>15</sup>
		Charles Blé Goudé	27/08/2014 <sup>16</sup>

3. Para evaluar el número de cargos presentados y confirmados, se estudiaron y compararon los documentos que contienen los cargos con las decisiones de la Salas de Cuestiones Preliminares. La tabla que aparece a continuación es el resultado de este estudio y se usó como la base para la comparación.

<i>País con situación</i>	<i>Estrategia anterior</i>			<i>Estrategia actual</i>		
	<i>Suma de cargos de los documentos que contienen los cargos</i>	<i>Suma de los cargos confirmados</i>	<i>Tasa de confirmación de países</i>	<i>Suma de los documento que contiene los cargos</i>	<i>Suma de los cargos confirmados</i>	<i>Tasa de confirmación de países</i>
<b>RCA</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>214</b>	<b>180</b>	<b>84,19</b>
Arido				43	12	27,91
J.-P. Bemba	5	5	100,00	43	42	97,67
Kilolo				43	42	97,67

<sup>7</sup> *El Fiscal c. Katanga*, ICC-01/04-01/07, 26/06/2008, Documento corregido que contiene los cargos según el Artículo 61(30)(a).

<sup>8</sup> *El Fiscal c. Mbarushimana*, ICC-01/04-01/10-tEN, 03/08/2011, Documento de la Fiscalía que contiene los cargos según lo establecido por el Artículo 61(3)(a).

<sup>9</sup> *El Fiscal c. Ngudjolo Chui*, ICC-01/04-01/07-584 y anexos, 12/06/2008, Documento corregido que contiene los cargos.

<sup>10</sup> Inicio de la audiencia de confirmación de los cargos.

<sup>11</sup> *El Fiscal c. Francis Kirimi Muthaura y Uhuru Muigai Kenyatta*, ICC-01/09/20/11, 24/08/2012, Versión pública del documento actualizado que contiene los cargos.

<sup>12</sup> *El Fiscal c. William Samoei Ruto, Henry Kiprono Kosgey, y Joshua Arap Sang*, ICC-01/09-01/11-261-AnxA, 15/08/2011, Documento que contiene los cargos.

<sup>13</sup> *El Fiscal c. Bahar Idriss Abu Garda*, ICC-02/05-02/09-91-Red, 25/09/2009, Documento de la Fiscalía que contiene los cargos según lo establecido por el Artículo 61(3)(a) del Estatuto.

<sup>14</sup> *El Fiscal c. Abdallah Banda Abakaer Nourain & Saleh Mohammed Jerbo Jamus*, ICC-02/05-03/09, 11/11/2010, Versión pública del documento que contiene los cargos según lo establecido por el Artículo 61(30)(a) del Estatuto presentado el 19 octubre de 2010.

<sup>15</sup> *El Fiscal c. Laurent Gbagbo*, ICC-02/11-01/11, 25/01/2013, Documento corregido que contiene la notificación de los cargos

<sup>16</sup> *El Fiscal c. Charles Blé Goudé*, ICC-02/11-02/11, 27/08/2014, Versión corregida del documento que contiene la notificación de los cargos.

País con situación	Estrategia anterior			Estrategia actual		
	Suma de cargos de los documentos que contienen los cargos	Suma de los cargos confirmados	Tasa de confirmación de países	Suma de los documento que contiene los cargos	Suma de los cargos confirmados	Tasa de confirmación de países
Mangenda				43	42	97,67
Wandu				42	42	100,00
<b>CdI</b>				<b>8</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>
C.B. Goudé				4	4	100,00
L. Gbagbo				4	4	100,00
<b>República Democrática del Congo</b>	<b>42</b>	<b>23</b>	<b>63,46</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>
B. Ntaganda				18	18	100,00
C. Mbarushimana	13	0	0,00			
G. Katanga	13	10	76,92			
M. Ngudjolo	13	10	76,92			
T. Lubanga	3	3	100,00			
<b>KEN</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>66,67</b>			
Hussein Ali	5	0	0,00			
Kenyatta	5	5	100,00			
Kosgey	3	0	0,00			
Muthaura	5	5	100,00			
Ruto	3	3	100,00			
Sang	3	3	100,00			
<b>SUD</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>66,67</b>			
Abu Garda	3	0	0,00			
Banda	3	3	100,00			
Jerbo	3	3	100,00			
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>50</b>	<b>62,5%</b>	<b>240</b>	<b>206</b>	<b>85,83%</b>

## Anexo IV

### Relación entre los objetivos, las metas presupuestarias y los indicadores de desempeño de 2016

1. El cuadro que aparece a continuación muestra la relación entre los objetivos del plan estratégico de 2016 a 2018, las metas relacionadas establecidas para 2016 en la propuesta de presupuesto de la Fiscalía y los 14 indicadores de desempeño identificados. Algunos de los 14 indicadores genéricos se repiten en la tabla cada vez que es necesario. Esto lleva a un total de 31 indicadores en la tabla, pero se reagruparon de conformidad con los 14 indicadores genéricos.

<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Objetivo para 2016:</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
1. Realizar exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos imparciales, independientes y de alta calidad;	1. Producir el nivel anual definido de actividades, a la luz del presupuesto asignado.	1. Logros por actividad principal: logros planeados en comparación con los reales 2. Patrón de los resultados judiciales sobre la forma en que llevamos a cabo los exámenes preliminares, las investigaciones y los enjuiciamientos 3. Cumplimiento con las políticas y normas de la Fiscalía 4. Calidad de la interacción con la Fiscalía 5. Aprendizaje incorporado 6. Resultados de enjuiciamiento en términos de los delincuentes Órdenes de detención / órdenes de comparecencia otorgadas / solicitadas a. Personas confirmadas / con cargos b. Personas condenadas / con cargos 7. Delitos concedidos / cargos dictados en la etapa de la orden de detención, confirmación o juicio
2. Continuar integrando la perspectiva de género en todas las áreas de nuestro trabajo y seguir aplicando las políticas en relación con los Crímenes sexuales y de género y los delitos contra los niños	1. Delitos sexuales y de género en práctica según lo previsto 2. Se proporcionó capacitación especializada para el personal pertinente sobre cómo entrevistar a los testigos vulnerables; 3. Se adoptó la política infantil y el plan de implementación.	8. Logros: logros planeados en comparación con los reales 9. Efecto de los proyectos de mejora en la eficacia, así como en la excelencia operativa y de gestión
3. Mejorar aún más la calidad de los exámenes preliminares, investigaciones y enjuiciamientos; y	<i>Examen preliminar:</i> 1. Definir las posibilidades de integrar aún más las necesidades de investigación y de puesta en marcha en la fase de examen preliminar 2. Aumentar aún más la comunicación en relación con los exámenes preliminares; 3. Seguir desarrollando la función de respuesta temprana para levantamientos o riesgos graves de violencia.  <i>Investigaciones:</i> 1. Poner en marcha proyectos seleccionados de mejora relacionados con las áreas prioritarias: cerrar las brechas de tiempo, medicina forense y tecnología, análisis, normas de investigación, investigaciones financieras y presencia sobre el terreno.	10. Logros: logros planeados en comparación con los reales 11. Efecto de los proyectos de mejora en la eficacia, así como en la excelencia operativa y de gestión

<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Objetivo para 2016:</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
	<p><i>Enjuiciamientos y apelaciones:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poner en marcha proyectos seleccionados de mejora relacionados con las áreas prioritarias: procesos internos, capacidades de gestión, diseño de casos, proceso de revisión de casos, tecnología y competencias clave.</li> </ol> <p><i>Cooperación:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de la calidad de la dimensión de la cooperación interna realizada y los proyectos de mejora seleccionados.</li> </ol>	
4. Adaptar aún más las capacidades de investigación y enjuiciamiento de la Fiscalía y de la red para ajustarlas al entorno científico y tecnológico en que opera.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo el personal pertinente capacitado en los conceptos básicos de las investigaciones y el manejo de pruebas electrónicas en línea;</li> <li>2. Capacidad fortalecida para utilizar la tecnología para presentar pruebas en la Corte.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Logros: logros planeados en comparación con los reales</li> <li>13. Efecto de los proyectos de mejora en la eficacia, así como en la excelencia operativa y de gestión</li> </ol>
5. Lograr el tamaño básico para que pueda responder a las demandas que se le imponen a la Fiscalía con la calidad, eficacia y eficiencia requeridas;	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poner en marcha la evolución de los recursos aprobados y adaptar la producción en consecuencia</li> <li>2. Presentar el efecto de los aumentos de eficiencia identificados en la propuesta de presupuesto para 2017</li> <li>3. Revisar la continuidad de los servicios y las posibles sinergias y el logro de eficiencia que pueden darse entre la Secretaría de la Corte y la Fiscalía.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Logros: logros planeados en comparación con los reales</li> <li>15. Efecto de los proyectos de mejora en la eficacia, así como en la excelencia operativa y de gestión</li> <li>16. Aumento de la eficiencia logrado anualmente</li> </ol>
6. Contribuir al fortalecimiento de la cooperación y promover el apoyo general a la autoridad y las actividades de la Fiscalía;	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planes de cooperación para lograr el apoyo indispensable para las investigaciones realizadas según los planes;</li> <li>2. Expansión de la red de centros de coordinación operativa hacia 3 asociados</li> <li>3. Comunicación con los interesados puesta en marcha según lo planeado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Logros: logros planeados en comparación con los reales</li> <li>18. Efecto de los proyectos de mejora en la eficacia, así como en la excelencia operativa y de gestión</li> </ol>
7. Adaptar las estrategias de protección de la Fiscalía a los nuevos retos de seguridad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer una colaboración con dos asociados clave en relación con la seguridad cibernética y de la información</li> <li>2. Establecer un ciclo de inteligencia relacionado con la seguridad coordinado con los socios internos y externos de la Corte</li> <li>3. Actualización de los requisitos del trabajo en el terreno finalizada</li> <li>4. Revisión de los protocolos existentes con las entidades de seguridad dentro de la Secretaría de la Corte</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Logros: logros planeados en comparación con los reales</li> <li>20. Efecto de los proyectos de mejora en la eficacia, así como en la excelencia operativa y de gestión</li> </ol>
8. Garantizar una gestión profesional, transparente y eficiente de la Fiscalía	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equilibrio de género y nacionalidad mejorados;</li> <li>2. Todas las evaluaciones de capacitación y desempeño aplicadas</li> <li>3. Programa de inserción de valores ejecutado</li> <li>4. Recomendación del Ambiente de Trabajo aplicada</li> <li>5. Revisión de riesgos laborales realizada</li> <li>6. Revisión de la estrategia y la estructura de gestión de la información</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Evolución del equilibrio general de género y nacionalidad al año</li> <li>22. Aplicación del programa de capacitación al año: logros planeados en comparación con los reales</li> <li>23. Encuesta sobre el ambiente de trabajo (incluye valores)<sup>44</sup> "..."</li> <li>24. Evolución de la aptitud para el trabajo</li> <li>25. Efecto de los proyectos de mejora en la eficacia, así como en la excelencia</li> </ol>

<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Objetivo para 2016:</i>	<i>Indicador de desempeño</i>
	7. Sistemas de indicadores de desempeño, gestión de riesgos y aprendizaje establecidos.	operativa y de gestión 26. "..." 27. Tasa de ejecución anual del presupuesto 28. Tasa de ejecución de las medidas de control de riesgos prioritarios del registro de riesgos de la Fiscalía
9. Desarrollar una estrategia coordinada de investigación y enjuiciamiento junto con las partes asociadas:	1. Consultas sobre el contenido, las condiciones y las consecuencias de una estrategia coordinada de investigación y enjuiciamiento evaluadas, y contribución de la Fiscalía identificada.	29. Logros: logros planeados en comparación con los reales 30. Efecto de los proyectos de mejora en la eficacia, así como en la excelencia operativa y de gestión