

**Asamblea de los Estados Partes**

Distr.: general  
21 de agosto 2006  
ESPAÑOL  
Original: inglés

---

**Quinto período de sesiones**

La Haya

23 de noviembre a 1° de diciembre de 2006

**Informe sobre el Modelo de capacidad de la Corte**

## Índice

Resumen .....	3
I. Introducción.....	4
II. Modelo de capacidad de la Corte: una visión de conjunto .....	4
A. Objetivos.....	4
B. Metodología .....	5
III. Supuestos .....	8
IV. Aplicación del Modelo .....	10
A. Optimización.....	10
1. Diversos supuestos presupuestarios .....	10
2. Posibles contingencias .....	11
3. Conclusión .....	11
B. Simulaciones .....	11
V. Medidas futuras .....	13
Anexos	
Anexo I Actividades integradas en el Modelo de capacidad de la Corte pero sin vinculaciones con los factores de dependencia .....	15
Anexo II Lista de dependencias funcionales y personal según el presupuesto propuesto para 2006 .....	16
Anexo III Método de hipótesis múltiples .....	19

## Resumen

El Modelo de capacidad de la Corte (“el Modelo”) es un instrumento de planificación que permite a la Corte determinar los recursos necesarios para lograr ciertos resultados durante un plazo dado y optimizar el uso de sus recursos.

El Modelo fue elaborado por la Corte para prestar asistencia en:

- el proceso de adopción de decisiones con respecto a la capacidad de la Corte;
- la mejora de la eficacia de las actividades de la Corte; y en
- la elaboración y justificación de los presupuestos.

El objetivo de este informe es explicar cómo el Modelo de capacidad de la Corte está estructurado y de qué forma se utiliza.

El Modelo fue elaborado sobre la base de análisis detallados de los recursos y procesos actuales de la Corte y de los supuestos para el futuro. Se han integrado en el Modelo datos completos sobre todas las actividades de la Corte.

Además de las dificultades inherentes a la previsión de las demandas futuras, la Corte tiene también que hacer frente a la incertidumbre de predecir de manera exacta su funcionamiento futuro, como ocurre al principio de las fases de sus operaciones. El Modelo se adaptará continuamente para reflejar las experiencias.

Los resultados de las simulaciones en las que se utiliza este Modelo no se incluyen en este informe, ya que se están examinando actualmente.

La Corte tiene la intención de presentar y examinar los resultados de estas simulaciones con el Comité de Presupuesto y Finanzas en el séptimo período de sesiones del Comité.

## **I. Introducción**

1. La Corte Penal Internacional (“la Corte”) es todavía una organización muy joven. Fue establecida por el Estatuto de Roma, que entró en vigor el 1º de julio de 2002. Los magistrados, el Fiscal y el Secretario de la Corte tomaron posesión de sus cargos en 2003.

2. La Corte no ha completado todavía un ciclo completo de sus actividades. Se encuentra todavía en la fase preparatoria para su primer juicio y está todavía perfeccionando su estructura y procedimientos.

3. La Corte está destinada a ser una institución eficaz, tal como se indica en su Plan Estratégico. Garantizar la eficacia exige una planificación efectiva en todas las esferas, incluso con respecto a las necesidades de la capacidad futura.

4. Las necesidades de la capacidad futura de la Corte son un tema complejo que depende de un cierto número de factores, entre los cuales figuran:

- el número de situaciones, investigaciones, juicios y apelaciones que serán tramitados por la Corte;
- el plazo de tiempo necesario para la detención o entrega de una persona buscada por la Corte;
- los recursos necesarios para ocuparse de las diferentes fases dentro de una situación;
- la eficacia de la Corte;
- el emplazamiento geográfico de los recursos y actividades de la Corte; y
- la flexibilidad de la Corte para responder a las demandas no anticipadas.

5. Con el fin de apoyar los debates relativos a sus necesidades futuras, la Corte ha elaborado el Modelo de capacidad de la Corte como un instrumento para poner en relación sus logros potenciales con sus necesidades en materia de recursos humanos.

6. El Modelo se basa en datos reales adquiridos a través de las experiencias de la Corte. Cuando su experiencia es limitada ésta ha tratado de elaborar el mayor número posible de supuestos realistas. Como en todo intento de predecir el futuro, estos supuestos implican incertidumbres. Con el tiempo, a medida que la experiencia de la Corte aumente, la fiabilidad y la precisión del Modelo aumentarán gradualmente.

7. Este informe ofrece una visión de conjunto de los propósitos y funcionamiento del Modelo. Los resultados que se obtengan dependerán de los supuestos previstos como aportación. Los supuestos presentados en este informe son supuestos iniciales utilizados para la elaboración del Modelo. La Corte revisará continuamente los supuestos y presentará los resultados del Modelo en las reuniones del Comité de Presupuesto y Finanzas y en las de la Asamblea de los Estados Partes en 2006.

## **II. Modelo de capacidad de la Corte: una visión de conjunto**

### **A. Objetivos**

8. El Modelo es un instrumento de simulación y de optimización para poner en relación el número de situaciones, investigaciones, juicios y apelaciones que la Corte puede realizar con una serie determinada de recursos durante un plazo dado (a saber, ¿cuál será el impacto de la Corte trabajando en tres o cinco situaciones simultáneamente? ¿Cuáles serán las

consecuencias si la Corte tiene por objeto realizar 10 juicios durante un período de cinco años?).

9. Por consiguiente, el propósito básico del Modelo es contribuir al proceso de adopción de decisiones sobre el tamaño general de la Corte. Al difundir las actividades de la Corte en el tiempo y relacionarlas con sus necesidades en recursos humanos, el Modelo contribuye a determinar los períodos en los cuales se necesitarán recursos humanos adicionales. Contribuirá también a identificar las necesidades para el presupuesto anual y a iniciar los procedimientos para aumentar el número de magistrados con la suficiente antelación, en caso de que fuera necesario. Al facilitar información sobre los recursos humanos que se necesiten para lograr un cierto rendimiento el Modelo puede utilizarse también como una base para la estimación de los niveles de dotación de personal para los locales permanentes.

10. Además de ofrecer una correlación general entre los recursos de la Corte y su rendimiento, el Modelo ofrece varias ventajas secundarias.

11. En primer lugar, ofrece la información necesaria para supervisar y aumentar la eficacia de la Corte. El Modelo puede contribuir también a identificar y eliminar atascos entre las dependencias orgánicas. Al elaborar el Modelo, la Corte ha determinado también el rendimiento por recurso de personal a nivel de cada dependencia orgánica. Esta información constituye una base para que la Corte vuelva a examinar los procesos subyacentes al rendimiento para ver dónde puede mejorarse la eficacia.

12. En segundo lugar, el Modelo podría utilizarse en el futuro para ayudar a la Corte a justificar las demandas presupuestarias en términos de los resultados previstos. Esto contribuirá a aclarar a la Asamblea de los Estados Partes los efectos de los cambios presupuestarios sobre la capacidad de la Corte para lograr los resultados previstos y viceversa. Además, el Modelo se utiliza ya actualmente para elaborar supuestos relativos al número de investigaciones y juicios para 2007. En el futuro se desarrollará más el vínculo con el presupuesto.

## B. Metodología

13. El Modelo aplica un enfoque de línea de producción para las actividades de la Corte que puede agruparse en cinco fases repartidas en el tiempo, desde el análisis inicial de la información hasta la conclusión de una causa, incluida la ejecución de sentencias. En el gráfico que figura a continuación se describe esta línea de producción.

**Gráfico 1**

**Fases de las actividades de la CPI**



14. Durante cada fase, cabe imaginar que la Corte produce determinados resultados o actividades básicas. Por ejemplo, durante la fase de investigación la Corte realiza investigaciones completas que conducen, ya sea a la confirmación de los cargos o a la decisión de interrumpir una investigación. Durante la fase de enjuiciamiento, la Corte realiza juicios completos que tienen por resultado un fallo y así sucesivamente. El número de estas actividades básicas que pueden ser realizadas depende, entre otras cosas, de los recursos humanos disponibles.

15. Los funcionarios de la Corte contribuyen ya sea directamente a la finalización de una o más actividades básicas, u ofrecen apoyo administrativo u operacional para esas actividades. Si bien el apoyo operacional no está forzosamente ligado a una causa particular, ofrece sin embargo un apoyo directo para las actividades básicas (traducción, detención, servicios de administración de la Corte, etc.). El apoyo administrativo es necesario para el funcionamiento de la Corte pero no está directamente vinculado con sus actividades básicas (recursos humanos, adquisiciones, etc.)<sup>1</sup>. Al reunir información de toda la Corte, el Modelo determina la contribución de cada funcionario a las operaciones de la Corte, y de ahí la relación entre los recursos de personal y el rendimiento total.

16. El Modelo se elaboró en dos fases. En primer lugar, se recopilaron datos de todas las dependencias funcionales de la Corte<sup>2</sup>. En el anexo II figura una lista de las distintas dependencias. Se pidió a cada dependencia que determinase:

- sus principales funciones (o actividades y resultados clave);
- el tiempo y los recursos de personal (expresados como “equivalentes a tiempo completo” o “ETC”, con un equivalente a tiempo completo igual a un funcionario trabajando a tiempo completo durante un año) asignados a cada función sobre una base anual<sup>3</sup>;
- el rendimiento que puede alcanzarse con esta capacidad;
- los factores que provocarán un aumento o una disminución en el rendimiento que la dependencia tendrá que producir (factores de dependencia).

17. La información proporcionada por cada dependencia figura en un cuadro (como en el cuadro 1). Esta información está basada en la forma en la cual actualmente las dependencias funcionan y no responde a un aumento de la eficacia que podría lograrse a través de la reorganización del trabajo, o para esferas en las cuales el personal de una dependencia trabaja actualmente más del equivalente a tiempo completo.

---

<sup>1</sup> Un número limitado de actividades no pueden ser directa o indirectamente relacionadas con las actividades básicas (por ejemplo crear una concienciación general de la Corte a través de la información pública, locales permanentes, etc.). Su definición y la forma en la cual fueron examinadas para su integración se explican en el anexo I.

<sup>2</sup> Como la Corte tiene una experiencia limitada en la realización de actuaciones y con el fin de no suscitar inquietudes acerca de la imparcialidad y las garantías procesales se adoptó un enfoque diferente con respecto a las actividades judiciales. El equipo del Modelo de capacidad de la Corte, en colaboración con representantes de los distintos órganos, elaboró supuestos relativos al tiempo mínimo necesario para cada fase de las actuaciones judiciales y el número de actuaciones que una sala podía celebrar simultáneamente. Se invitó a los magistrados a formular comentarios sobre la racionalidad de estos supuestos, que fueron entonces revisados a la luz de los comentarios recibidos. La plantilla requerida para las salas está basada en la estructura propuesta para las salas tal como se presenta en el presupuesto por programas par 2005 (*Documentos Oficiales de la Asamblea de los Estados Partes en el Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional*, tercer período de sesiones, *La Haya, 6 a 10 de septiembre de 2004* (publicación de la Corte Penal Internacional), Parte II, A.7, párrs. 142 a 144). A raíz de la petición del Comité de Presupuesto y Finanzas de que la Corte aportara nuevas justificaciones, los niveles de la plantilla de las salas se reevaluarán a la luz de las experiencias futuras.

<sup>3</sup> Los recursos de personal incluyen el personal con contratos de asistencia temporaria general que no tienen un puesto presupuestado.

**Cuadro 1. Dependencia de Apoyo Operacional: distribución actual de los recursos en relación con las funciones y el rendimiento**

<b>FUNCIÓN</b>	<b>Capacidad actual equivalente a tiempo completo<sup>4</sup></b>	<b>Rendimiento actual</b>	<b>Coficiente equivalente a tiempo completo: rendimiento</b>	<b>Factor de dependencia</b>
Apoyo a las operaciones en el terreno	3	Apoyo para tres situaciones	Un equivalente a tiempo completo por situación	Número de situaciones
Entrada de datos de las causas	15	Apoyo para 2,6 causas potenciales	5,8 equivalente a tiempo completo por causa potencial	Documentos por investigación
Procedimientos operativos normalizados	0,5	Procedimientos operativos normalizados requeridos	0,5 equivalente a tiempo completo	Tarea básica (no hay ningún cambio)
Gestión/ administración	1,5	Gestión, supervisión y administración de la dependencia	1,5 equivalente a tiempo completo	Tarea básica (no hay ningún cambio)

18. Los cuadros elaborados para cada dependencia fueron revisados por el equipo que elaboró el Modelo, junto con los supervisores de la dependencia para comprobar la información facilitada y garantizar la coherencia en todas las dependencias.

19. La segunda fase de la elaboración del Modelo consistió en integrar los documentos correspondientes a cada dependencia en una planilla electrónica maestra en la cual los equivalentes a tiempo completo disponibles y los rendimientos están todos vinculados con las actividades básicas de la Corte y sus factores de dependencia. Cuando los números de las situaciones, las investigaciones, los juicios y las apelaciones se convierten en resultados, la planilla electrónica ajustará automáticamente el nivel de personal requerido para todas las funciones afectadas de conformidad con los factores de dependencia.

---

<sup>4</sup> En la mayoría de los casos la capacidad total equivalente a tiempo completo para cada dependencia sumará un número completo, igual al número de puestos presupuestados para la dependencia.

**Gráfico 2 - Modelo de capacidad de la Corte: ejemplo de la relación entre las funciones y los factores de dependencia**

Modelo de capacidad de la Corte

Factores de dependencia (FD)			
Sit.	3	situacional	Nº situaciones
INV	4	relativo a las investigac.	causas investigadas
OFD	1	otros factores de dependencia	
MGT	1	gestión	ningún factor dependen.
Gestión	0	relativo al juicio	Nº procesos simultán.
TpJ	0	testigos por juicio	
C/a	1000	comunicaciones/año	

  

Órgano	Secc.	Categ.	Funciones	Ref. func.	FD1	FD2	ETC/FD	Optimizado ETC*FD	2005 Recursos	Dif.
Fiscalía	DIP	AO	Comunic. Casos y proyección exterior	F1	Sit.		0,75	2,25	1,5	-0,75
Fiscalía	DIP	AO	Comunicaciones externas	F1	OFD		0,95	0,95	0,95	0
Fiscalía	DIP	AO	Establ. y análisis red general informac.	F1	OFD		0,45	0,45	0,45	0
Fiscalía	DIP	Admin	Gestión	F1	Gestión		0,10	0	0,1	0,1
Fiscalía	DBC	Admin	Establec. De sistemas de información	F2	OFD		2,50	2,5	2,5	0
Fiscalía	DBC	Admin	Apoyo informático	F3	OFD		1,00	1	1	0
Fiscalía	DBC	AO	Apoyo procedimiento judicial	F4	INV		0,30	1,2	0	-1,2
Fiscalía	DBC	AO	Apoyo salas	F5	RJ		1,00	#N/A	0	#N/A
Fiscalía	DBC	Admin	Gestión	F2	Gestión		0,50	0	0,5	0,5
Fiscalía	DAEI	AO	Apoyo analítico para investigaciones	F6	Sit.		1,15	3,45	4,45	1
Fiscalía	DAEI	AO	Vigilancia de crímenes	F6	OFD		2,50	2,5	2,5	0
Fiscalía	DAEI	AO	Metodología para desarrollo e investig.	F6	OFD		1,50	1,5	1,5	0
Fiscalía	DAEI	Admin	Otras	F6	Gestión		1,55	0	2,55	2,55
Fiscalía	DAO	AO	Apoyo misión/protección testigos	F7	INV		1,00	4	2,95	-1,05
Fiscalía	DAO	AO	Normas y reglas de seguridad/cumplim.	F7	ÓFD		0,50	#N/A	0,5	#N/A
Fiscalía	DAO	AO	Entrada datos-transcripción	F8	Sit.		5,80	17,4	3,15	-14,25
Fiscalía	DAO	AO	Entrada datos-metadatos	F8	Sit.		2,50	7,5	3,45	-4,35
Fiscalía	DAO	Admin	Gestión	F9	OFD		0,25	0,25	0,25	0
Fiscalía	DAO	Admin	Administración	F10	OFD		1,00	1	1	0
Fiscalía	DIPr	básica	Registro de las comunicaciones		C/a		0,00	0,5	0,5	0
Fiscalía	DIPr	AO	Apoyo a las misiones		Sit.		0,80	2,4	2	-0,4
Fiscalía	DIPr	AO	Registro de pruebas		Sit.		1,80	5,4	4,5	-0,9
Fiscalía	DIPr	AO	Custodia de pruebas		OFD		1,00	1	0	-1
Fiscalía	DIPr	Admin	Apoyo informático		OFD		1,00	1	1	0
Fiscalía	DIPr	Admin	Otras		Gestión		1,00	0	0	0
								<b>Optimizado</b>	<b>2005</b>	
<b>Total ETC básico</b>								#N/A	0	0
<b>Total ETC apoyo operacional (AO)</b>								#N/A	8,8	#N/A
<b>Total ETC Administración</b>								6,05	9,2	3,15
<b>Total</b>								#N/A	18	#N/A

Abreviaturas utilizadas en el gráfico 2: ETC equivalente a tiempo completo; DIP Dependencia de Información Pública; DBC Dependencia de Base de Conocimientos; DAEI Dependencia de Análisis y Estrategias de Investigación; DAO Dependencia de Apoyo Operacional; DIPr Dependencia de Información y Pruebas.

20. El gráfico 2 representa un ejemplo de la integración de la información producida por los documentos en una planilla electrónica que vincula las funciones y el equivalente a tiempo completo con los factores de dependencia. La función “Apoyo a la misión” (Dependencia de Información y Pruebas - Fiscalía), por ejemplo, depende del número de situaciones. Requiere el trabajo de un 0,8 equivalente a tiempo completo por situación. Como el número de situaciones es de 3 (en la columna correspondiente a los “Factores de dependencia”), y como actualmente la Sección tiene dos equivalentes a tiempo completo dedicados a esta función, actualmente se necesita un 0,4 equivalente a tiempo completo extra para que la Dependencia pueda desempeñar su función de manera adecuada. En la práctica esto se refleja en un retraso en el trabajo de la Dependencia.

**III. Supuestos**

21. El Modelo depende de muchas variables que afectan el rendimiento producido por un determinado número de recursos de personal. Con el fin de poder completar este ejercicio, el Modelo se estableció con supuestos con respecto a la duración de las actuaciones, el número de actividades que deban realizarse y la relación entre esas actividades.

22. Estos supuestos se basan en las experiencias de la Corte hasta ahora, las cuales son más importantes en algunas esferas que en otras (por ejemplo, la Corte tiene más experiencia

en realizar investigaciones que juicios). En algunos casos, por ejemplo con respecto al tiempo que se requiere para la detención y entrega de una persona, los acontecimientos en cuestión dependen de factores completamente exteriores al control de la Corte. En esos casos, la Corte se ha esforzado por incluir en el Modelo supuestos que sean lo más razonable posible.

23. Los supuestos que figuran más abajo se han utilizado con el propósito de explicar el Modelo. Sin embargo, el Modelo fue designado con suficiente flexibilidad para permitir que se cambien los supuestos a la luz de las experiencias de la Corte.

- ⇒ Duración media de las actuaciones:
  - o examen preliminar: 10 meses
  - o investigaciones: 25 meses
    - ⇒ 15 meses para la recopilación y análisis de las pruebas
    - ⇒ 1 mes para la solicitud de la orden de detención (la actividad investigadora continúa)
    - ⇒ 6 meses para la detención/entrega (la actividad investigadora continúa)
    - ⇒ 3 meses para la confirmación de los cargos (la actividad investigadora continúa)
  - o Juicio: 21 meses
    - ⇒ 6 meses para la divulgación y preparación del juicio
    - ⇒ 15 meses para el juicio
  - o Apelaciones:
    - ⇒ apelaciones definitivas – 9 meses
    - ⇒ apelaciones provisionales – 2 meses<sup>5</sup>
  
- ⇒ Fechas del comienzo de las actividades<sup>6</sup>:
  - o inicio de la fase de investigación: inmediatamente después del final de la investigación previa, el Modelo asume que el equipo de investigación podrá pasar a la siguiente investigación;
  - o inicio de la fase de enjuiciamiento: en una situación, el primer juicio empezará a raíz de la confirmación de los cargos y el segundo seis meses después del primero;
  - o inicio de la fase de apelaciones: las apelaciones definitivas empezarán al final de cada juicio y las apelaciones provisionales tendrán lugar durante las fases de instrucción y de enjuiciamiento.
  
- ⇒ Detención
  - o El elemento más imprevisible que debe tenerse en cuenta en la elaboración del Modelo es el tiempo necesario para la detención. Esto depende de distintos factores, tales como si la persona ha sido ya o no detenida por otros cargos, el conocimiento del paradero exacto de la persona y la capacidad o voluntad de los colaboradores de la Corte para ejecutar las órdenes de detención.
  - o El supuesto utilizado fue que para efectuar una detención serían necesarios seis meses. En el caso del *Fiscal contra Kony et al.*, este plazo ha demostrado ya ser demasiado corto. Sin embargo, en el caso del *Fiscal contra Lubanga*, un período mucho más corto fue suficiente para hacer comparecer a la persona acusada ante la Corte.
  - o Puede también ocurrir que personas para las cuales las órdenes de detención hayan sido promulgadas simultáneamente sean detenidas

---

<sup>5</sup> Existen distintos tipos de apelaciones provisionales con diferentes plazos. El Modelo examina una duración media de dos meses.

<sup>6</sup> Válido para el método de *hipótesis múltiples* – pág. 19.

en fechas distintas o que algunas no sean ni siquiera detenidas (por ejemplo debido a muerte o desaparición). Esto podría crear un atasco futuro de juicios, si todas las personas acusadas en un caso determinado no son detenidas y enviadas a juicio al mismo tiempo.

#### **IV. Aplicación del Modelo**

24. El Modelo puede utilizarse para alinear, a través de un proceso de optimización, todas las actividades de la Corte a los niveles deseados. Puede también utilizarse para realizar simulaciones de las actividades que deban realizarse y los recursos que se necesitarán.

##### **A. Optimización**

25. La integración de todas las actividades de la Corte en una línea de producción facilita la identificación y examen de esferas que, o tienen una sobrecapacidad o carecen de los recursos necesarios. Una organización desequilibrada tendrá como consecuencia atascos en su línea de producción. La línea de producción debería organizarse de forma que pudiesen evitarse tanto los atascos como las sobrecapacidades dentro del proceso. Es necesario que los resultados de las distintas fases sean alineados tanto dentro como a través de las fases. Como un ejemplo de alineación dentro de una fase, para cada juicio la Corte requiere el porcentaje fijo de un equipo de enjuiciamiento, un equipo de defensa, un equipo de representantes de las víctimas y tres magistrados con su apoyo jurídico, y todo el apoyo administrativo necesario. Como un ejemplo de alineación a través de las fases, la sobrecapacidad a nivel de las investigaciones conduciría ya sea a la imposibilidad de absorber el número de causas desarrolladas en una fase posterior (por ejemplo juicios) o a recursos de investigación sin utilizar.

26. Con el fin de que la Corte pueda disponer de los elementos necesarios para la optimización de sus actividades, se utilizaron dos enfoques diferentes. En primer lugar, el Modelo fue utilizado para distribuir en el tiempo las actividades que la Corte debe desempeñar en 2006 y 2007, basándose en los supuestos subyacentes al presupuesto de 2007<sup>7</sup>. En segundo lugar, el Modelo fue utilizado de la misma forma, pero teniendo en cuenta la posibilidad de que en 2007 podría iniciarse un juicio adicional, tal como se prevé en el presupuesto de contingencia.

##### **1. Diversos supuestos presupuestarios**

27. El cuadro 2 que figura a continuación representa las actividades en curso al final de un medio año determinado<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Presupuesto propuesto para 2007.

<sup>8</sup> Si una investigación se termina en la mitad de un período, otra empezará posteriormente y el mismo equipo de investigación será responsable de su realización. El mismo enfoque es válido para los juicios (fiscales, salas) y las apelaciones.

**Cuadro 2<sup>9</sup>**

Actividad	2006 - 1	2006 - 2	2007 - 1	2007 - 2
Situaciones	3	4	4	4
Situaciones potenciales	6	8	8	8
Investigaciones	3	3	3	3
Juicios	0	1	1	1
Apelaciones provisionales	0	2	2	2
Apelaciones definitivas	0	0	0	0

28. Como resultado de la definición de algunas actividades, es posible determinar los recursos necesarios para cada esfera de la Corte por período objeto de análisis.

## 2. Posibles contingencias

29. El cuadro 3 representa las actividades en curso al final de un medio año determinado. El juicio adicional se añadió a los cálculos.

**Cuadro 3**

Actividad	2006 - 1	2006 - 2	2007 - 1	2007 - 2
Situaciones	3	4	4	4
Situaciones potenciales	6	8	8	8
Investigaciones	3	3	3	3
Juicios	0	1	2	2
Apelaciones provisionales	0	2	4	4
Apelaciones definitivas	0	0	0	0

## 3. Conclusión

30. Al alinear los recursos necesarios para estas expectativas, la Corte podrá evitar gastos innecesarios en forma de sobrecapacidad y atascos que retrasarían los procedimientos y/o disminuirían el nivel de calidad requerido. Debido a la imprevisibilidad a largo plazo a causa de factores desconocidos tales como el tiempo necesario para asegurar las detenciones, el número de juicios por investigación, y el número de acusados por juicio, entre otros, el proceso de optimización es más preciso para análisis a corto plazo.

31. El proceso de optimización permite a la Corte, por lo menos a corto plazo (uno o dos años), determinar el impacto de las actividades que son previsibles y los recursos que se necesitarán para un proceso óptimo. La Corte puede ocuparse de esas ineficiencias añadiendo o substrayendo recursos y estableciendo una flexibilidad en sus operaciones a través de diversos medios que le permitirán variar el inicio de una fase particular en una situación.

## B. Simulaciones

32. Gracias al uso de simulaciones, el Modelo prestará asistencia a la Corte para determinar sus necesidades futuras en materia de capacidad a la luz de las distintas hipótesis. Se elaboraron tres métodos diferentes para las simulaciones.

<sup>9</sup> La terminología utilizada en los cuadros 2 y 3 refleja la forma en la cual las fases de actividades de la Corte fueron representadas en el “gráfico 1”. Las situaciones potenciales se refieren a los análisis, objeto de un examen preliminar, de las situaciones que pueden necesitar el inicio de una investigación.

33. El método *temporal* prevé un número de situaciones, investigaciones y actuaciones que la Corte realizará a lo largo del tiempo. Las actividades de la Corte están distribuidas en el tiempo basándose en los mismos supuestos utilizados para el proceso de optimización, pero examinando un período más largo (cinco años). Por consiguiente las actividades se desarrollan a tiempo.

34. El punto débil de la utilización de este método es que considera la duración media de cada fase de las actividades de la Corte. La duración de cada fase se basa en la experiencia de la Corte hasta ahora o en los supuestos elaborados. La incertidumbre inherente al desarrollo de cada una de las fases podría afectar la aplicabilidad de estos promedios a medio y largo plazo.

35. Además, asume un método demasiado lineal respecto a la relación entre las situaciones, las investigaciones, los juicios y las apelaciones. La índole simultánea de estas actividades se ve influenciada por la relación entre ellas. Si hay más investigaciones por situación, la probabilidad es que el número total de situaciones de las cuales se ocupa la Corte disminuya y viceversa. El número de personas acusadas por investigación y la decisión de si deben celebrarse juicios separados o no para cada acusado<sup>10</sup> influenciará considerablemente el número de juicios que la Corte tendrá que celebrar.

36. El método *de actividad simultánea máxima* determina un número máximo aceptable de actividades simultáneas en un determinado momento. En vez de un método de planificación lineal, hace una evaluación de las posibles hipótesis, presentando diferentes posibilidades para la combinación de actividades simultáneas (investigaciones, juicios y apelaciones) en un año determinado.

37. Con el uso de este método se evita el problema de la duración media de las actividades, ya que no hay supuestos de duración. Tampoco constituye un enfoque lineal de las actividades de la Corte.

38. En el cuadro 4 figura un ejemplo de diferentes posibles hipótesis que podrían examinarse y analizarse a través de este método<sup>11</sup>:

**Cuadro 4**

Hipótesis	Número máximo de actividades simultáneas			
	Situaciones	Situaciones objeto de investigación	Juicios	Apelaciones
1	4	3	3	3
2	4	3	6	6
3	5	4	4	4
4	5	4	8	8
5	6	4	4	4
6	6	4	8	8

39. No obstante, si bien el método de *actividad simultánea máxima* ofrece una percepción inicial respecto a las necesidades en materia de dotación de personal de la Corte, ésta es todavía limitada. La imprevisibilidad de las actividades futuras de la Corte hace que sea muy difícil determinar cuál de las hipótesis es más realista.

<sup>10</sup> La decisión de la Sala, las detenciones que tengan lugar en momentos distintos, y otros factores pueden conducir a la decisión de dividir los juicios de las personas acusadas en una determinada investigación.

<sup>11</sup> El debate sobre qué hipótesis seleccionar está en curso.

40. El método de *hipótesis múltiples* se basa en un análisis de probabilidades. Combina un mayor número de diferentes hipótesis posibles y define una gama de resultados. Este método tiene en cuenta la dificultad de predecir las actividades futuras de la Corte con respecto a la relación entre el número de situaciones, investigaciones, juicios y apelaciones y el hecho de que se desconocen las fechas iniciales de las situaciones. Se elaboró una amplia gama de posibles hipótesis y se evaluó la probabilidad de cada una de ellas. Como resultado fue posible definir unas gamas mínima y máxima para el tamaño de la Corte. La metodología utilizada se explica más adelante en el anexo III.

41. El enfoque de las simulaciones se ve limitado por factores tales como:

- ⇒ la dificultad de prever el futuro: es imposible predecir la evolución de la demanda de actividades de la Corte y las fechas iniciales así como la complejidad de las situaciones;
- ⇒ la dificultad de establecer la relación entre las situaciones, las investigaciones, los juicios y las apelaciones;
- ⇒ la fecha límite disponible en algunas esferas.

42. La verificación de los tres métodos diferentes para la simulación permite que la Corte determine una amplia gama de niveles de dotación de personal a fines de planificación a largo plazo.

43. Si bien esta gama debe examinarse teniendo debidamente en cuenta las advertencias que figuran más arriba, representará la mejor aproximación habida cuenta de los datos actuales y las experiencias adquiridas hasta ahora.

44. Con el tiempo una hipótesis más realista se hará patente. Entretanto, la Corte se concentrará en la optimización de su *línea de producción* y la eficacia de cada dependencia.

## **V. Medidas futuras**

45. Como el Modelo se basa en la actual organización de la Corte, no refleja necesariamente la organización más eficaz posible. No obstante, debería considerarse como una parte integral del proceso de planificación estratégica de la Corte. Como tal, el compromiso de aumentar la eficacia incorporado en el Plan Estratégico se reflejará en cambios de organización que se incluirán en versiones actualizadas del Modelo.

46. A lo largo del tiempo el Modelo será continuamente actualizado. Se asignará a los funcionarios la responsabilidad de garantizar que los datos de las dependencias se mantengan actualizados. En el futuro la Corte tiene la intención de que los supuestos del Modelo se revisen cada año durante el ciclo presupuestario. Cada año tendrá lugar un examen fundamental de un 20 por ciento de los resultados de las dependencias con respecto al Modelo en un ciclo que se repetirá cada cinco años.

## **Anexos**

## Anexo I

### **Actividades integradas en el Modelo de capacidad de la Corte pero sin vinculaciones con los factores de dependencia**

1. Algunas actividades no podían vincularse directamente a las actividades básicas de la Corte. Estas actividades estaban integradas en el Modelo, pero no estaban vinculadas a ninguno de los factores de dependencia que afectarán las necesidades de recursos de la Organización, y se dividían en dos categorías.
2. En primer lugar, las actividades que dependen de cierto nivel de crecimiento y que acompañan el crecimiento de las actividades vinculadas a los factores de dependencia. En tanto que las actividades básicas y las actividades de apoyo operacional se basan en gran medida en una vinculación lineal con los factores de dependencia, parte de las actividades administrativas se basan en otros factores de dependencia que no están directamente relacionados con las actividades básicas.
3. En general, cuanto mayor desarrollo alcanza la Organización menor es la capacidad de los servicios administrativos para atender las necesidades. Con el fin de reflejar de manera más realista el crecimiento en esta esfera sin acumular excedentes excesivos, se ha introducido un factor de crecimiento escalonado para otros factores de dependencia.
4. En consecuencia, en vez de establecer una relación lineal con las actividades básicas, se adoptará un enfoque escalonado para el crecimiento de estas actividades.
5. Como los recursos de personal para otros factores de dependencia asociados con estas actividades representan actualmente el 23 por ciento aproximadamente de los recursos totales de personal, y teniendo en cuenta que la Corte se ha comprometido a aumentar su eficiencia, se partió del supuesto de que el personal vinculado con otros factores de dependencia debía aumentar en proporción a la plantilla restante de la Corte. Sin embargo, este crecimiento sólo se iniciará una vez que se haya alcanzado cierto umbral en el número de equivalentes a tiempo completo.
6. Afinando aún más las operaciones de la Corte y el propio Modelo, es posible que puedan tenerse en cuenta y revisarse las distorsiones provocadas por deficiencias en los procesos, y sería también posible desarrollar factores que vinculen al menos parte de estas actividades con las actividades básicas de la Corte.
7. En segundo lugar, las actividades identificadas actualmente que no estén relacionadas directa o indirectamente con el crecimiento de la Corte. Esta categoría incluye los puestos administrativos superiores y la asistencia directa prestada a los mismos. El necesario aumento o disminución de estas actividades se tendrá en cuenta al calcular el presupuesto anual.
8. Por lo que respecta a las actividades administrativas y a las actividades vinculadas con “otros factores de dependencia”, el número óptimo de personal se conseguirá con los programas de eficiencia que establezca la Corte en el contexto de su Plan Estratégico<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Según el objetivo 3 del Plan Estratégico de la Corte, la Corte se caracterizará “por el logro de los resultados previstos con un número mínimo de recursos mediante estructuras y procesos racionalizados al tiempo que se mantiene la flexibilidad y se garantiza la transparencia; y contará con un personal suficientemente calificado y motivado en un entorno sensible y una cultura no burocrática”. Como medida prioritaria para conseguir este objetivo, la Corte tiene intención, en un plazo de uno a tres años, de “establecer un sistema de programas para lograr con un máximo de eficiencia los niveles óptimos de calidad determinados”.

## Anexo II

### Lista de dependencias funcionales y personal según el presupuesto propuesto para 2006<sup>1</sup>

1.	Judicatura <sup>2</sup> .....	
1.1	Presidencia .....	10
1.2	División de Cuestiones Preliminares.....	27.5
1.3	División de Primera Instancia .....	24
1.4	División de Apelaciones .....	20.5
		Total Judicatura: 82
2.	Fiscalía	
2.1	Fiscalía propiamente dicha <sup>3</sup> .....	10
2.2	Sección de Servicios .....	1
2.2.1	Dependencia de Administración General .....	4
2.2.2	Dependencia de Servicios Lingüísticos .....	8
2.2.3	Dependencia de Base de Conocimientos .....	6
2.2.4	Dependencia de Información y Prueba .....	13
2.3	Sección de Asesoría Jurídica.....	4
2.4	Oficina del Fiscal Adjunto propiamente dicha (Investigaciones) .....	2
2.4.1	Sección de Planificación de Operaciones .....	2
2.4.1.1	Dependencia de Apoyo Operacional <sup>4</sup> .....	20
2.4.1.2	Dependencia de Violencia de Género y Violencia contra los Niños.....	5
2.4.1.3	Dependencia de Análisis y Estrategias de Investigación .....	10
2.4.2	Equipos de investigación .....	63

<sup>1</sup> Presupuesto por programas propuesto para 2006, *Documentos Oficiales de la Asamblea de los Estados Partes en el Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional, cuarto período de sesiones, La Haya, 28 de noviembre a 3 de diciembre de 2005* (publicación de la Corte Penal Internacional), Parte II.B.5.

<sup>2</sup> Para el cálculo del personal de las Salas, el Modelo se basa en la estructura presentada en el presupuesto por programas propuesto para 2005 (*Documentos Oficiales de la Asamblea de los Estados Partes en el Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional, tercer período de sesiones, La Haya, 6 a 10 de septiembre de 2004* (publicación de la Corte Penal Internacional), Parte II.A.7, párrs. 142 a 144). De conformidad con la solicitud del Comité de Presupuesto y Finanzas de que la Corte “aportara nuevas justificaciones en los años futuros fundándose en la experiencia derivada del volumen de trabajo al solicitar la aprobación de los puestos que hubiera previsto”, las necesidades de las Salas se revisarán en años futuros (Informe del Comité de Presupuesto y Finanzas sobre la labor de su tercer período de sesiones, agosto de 2004, *Documentos Oficiales de la Asamblea de los Estados Partes en el Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional, tercer período de sesiones, La Haya, 6 a 10 de septiembre de 2004* (publicación de la Corte Penal Internacional), Parte II.A.8 b), párrs 53 y 54).

<sup>3</sup> Incluida la actividad de Información Pública y parte de la actividad de Estrategia de Personal. La parte restante corresponde a Administración General (Sección de Servicios de la Fiscalía).

<sup>4</sup> Incluidos los expertos forenses.

2.5	Oficina del Fiscal Adjunto propiamente dicha (Procesamiento).....	2
2.5.1	Sección de Procesamiento.....	30
2.5.2	Sección de Apelaciones .....	5
2.6	División de Jurisdicción, Complementariedad y Cooperación	
	Oficina del Jefe .....	2
2.6.1	Sección de Análisis de Situaciones.....	6
2.6.2	Sección de Cooperación Internacional.....	7
	Total Fiscalía: 200	
3.	Secretaría	
3.1	Secretaría propiamente dicha .....	9
3.2	Oficina de Auditoría Interna .....	3
3.3	Sección de Servicios de Asesoría Jurídica .....	8
3.4	Oficina del Contralor.....	3
3.5	Sección de Seguridad y Vigilancia (Jefe) .....	2
3.5.1	Dependencia de Seguridad sobre el Terreno.....	12
3.5.2	Dependencia de Seguridad en la Sede .....	42
3.5.3	Dependencia de Seguridad de la Información .....	2
3.5.4	Dependencia de Apoyo Operacional .....	8
3.6	División de Servicios Administrativos Comunes (Jefe).....	3
3.6.1	Sección de Recursos Humanos (Jefe) .....	2
	3.6.1.1 Dependencia de Contratación y Colocación .....	5
	3.6.1.2 Dependencia de Administración y Seguimiento del Personal.....	9
	3.6.1.3 Dependencia de Formación y Desarrollo.....	2
	3.6.1.4 Dependencia de Salud y Bienestar.....	4
3.6.2	Sección de Tecnologías de la Información y la Comunicación (Jefe) .....	3
	3.6.2.1 Dependencia de Servicios de Información.....	12
	3.6.2.2 Dependencia de Operaciones de Tecnologías de la Información .....	21
3.6.3	Sección de Servicios Generales (Jefe) .....	2
	3.6.3.1 Dependencia de Gestión de Registros.....	7
	3.6.3.2 Dependencia de Viajes.....	4
	3.6.3.3 Dependencia de Logística y Transporte.....	13
	3.6.3.4 Dependencia de Gestión de Instalaciones .....	11
3.6.4	Sección de Operaciones sobre el Terreno.....	5
3.6.5	Sección de Presupuesto y Finanzas (Jefe).....	2
	3.6.5.1 Dependencia de Contabilidad .....	5
	3.6.5.2 Dependencia de Desembolsos.....	5
	3.6.5.3 Dependencia de Nómina .....	4
	3.6.5.4 Dependencia de Tesorería.....	2
	3.6.5.5 Dependencia de Preparación del Presupuesto.....	3
3.6.6.	Sección de Adquisiciones .....	6

3.7	División de Servicios de la Corte (Jefe).....	3
3.7.1	Sección de Administración de la Corte (Jefe).....	1
3.7.1.1	Servicio de la Sección de Administración de la Corte.....	5
3.7.1.2	Servicios de Gestión de la Corte durante los juicios.....	24
3.7.2	Sección de Interpretación y Traducción de la Corte (Jefe).....	7
3.7.2.1	Servicios de Interpretación .....	20
3.7.2.2	Servicios de Traducción.....	27
3.7.3	Sección de Detención.....	7
3.7.4	Dependencia de Víctimas y Testigos .....	35
3.8	Sección de Documentación e Información Pública (Jefe).....	2
3.8.1	Centro de Documentación y Biblioteca .....	4
3.8.2	Dependencia de Información Pública .....	18
3.9	División de Víctimas y Abogados (Jefe).....	3
3.9.1	Sección de Apoyo a la Defensa .....	3
3.9.2	Sección de Reparación y Participación de las Víctimas .....	16
3.9.3	Oficina del Defensor Público para la Defensa .....	4
3.9.4	Oficina del Defensor Público para las Víctimas .....	9
	Total Secretaría de la Corte:	407 <sup>5</sup>

Total de los puestos de plantilla tenidos en cuenta para el Modelo de capacidad de la Corte: 689

---

<sup>5</sup> La Secretaría de los Estados Partes y la Secretaría del Fondo Fiduciario en beneficio de las víctimas (tres funcionarios) no están incluidas en este cálculo.

## Anexo III

### Método de hipótesis múltiples

1. La primera medida para llevar a cabo un análisis de probabilidades consiste en identificar las posibles hipótesis en las relaciones entre situaciones, investigaciones, juicios y apelaciones. Estas hipótesis pueden modificarse en el Modelo, lo que conduciría a resultados diferentes. En el cuadro III.1 figuran ejemplos de hipótesis aplicables:

**Cuadro III.1.**

Hipótesis de producción	Número de investigaciones en la situación 1	Número de juicios por investigación	Número de apelaciones por juicio
A	1	2	1
B	2	2	1
C	3	4	1

2. La segunda medida consiste en establecer una frecuencia para el inicio de las situaciones. En principio se consideraron tres posibilidades:

- I. una nueva situación cada año
- II. una nueva situación cada 1,5 años
- III. una nueva situación cada 2 años.

3. Combinando las hipótesis relativas a la producción y a la fecha de inicio se establecieron nueve hipótesis diferentes:

- |       |       |       |
|-------|-------|-------|
| I*A   | I*B   | I*C   |
| II*A  | II*B  | II*C  |
| III*A | III*B | III*C |

4. Estas nueve hipótesis en cuanto a la producción/fecha de inicio se distribuyeron en el tiempo de acuerdo con la secuencia de actividades indicadas en los supuestos y se introdujeron en el Modelo con el fin de obtener el número de funcionarios necesarios para ese período para cada una de las hipótesis.

5. Cada hipótesis daría lugar a un resultado diferente en términos de actividades simultáneas y número de funcionarios necesarios para realizarlas. Con el fin de determinar la plantilla de personal que la Corte necesitará para las actividades que ha de llevar a cabo en los próximos años, el paso siguiente consiste en evaluar la probabilidad de cada una de estas hipótesis.

6. La evaluación de estas probabilidades permitirá utilizar diferentes coeficientes de ponderación, según el caso. Por ejemplo, la probabilidad de que se realice la hipótesis “II\*B” podría considerarse de un 15 por ciento, en tanto que la de la hipótesis “I\*A” podría ser del 2,5 por ciento, y la suma de las probabilidades de todos los escenarios será del 100 por ciento.

7. El promedio ponderado del número de funcionarios será la suma de probabilidades de que se realice cada hipótesis multiplicada por su resultado total. La magnitud de la plantilla que ha de considerar la Corte se obtuvo del promedio ponderado de todas las hipótesis.

8. El cuadro III.2 contiene un ejemplo de evaluación de la probabilidad de cada hipótesis y el cálculo del promedio ponderado de personal.

**Cuadro III.2. Ejemplo de la probabilidad de cada hipótesis y promedio ponderado de personal**

Hipótesis	Probabilidad	Resultado (equivalentes a tiempo completo)	Probabilidad por resultado
IA	2,5%	100	2,5
IIA	7,5%	80	6
IIIA	15,0%	90	13,5
IB	5,0%	120	6
IIB	15,0%	80	12
IIIB	30,0%	70	21
IC	2,5%	110	2,75
IIC	7,5%	85	6,4
IIIC	15,0%	60	9
TOTAL	100,0%		<b>79,2</b>

9. Para el desarrollo de este método, cada hipótesis se distribuyó a lo largo del tiempo, evolucionando durante la fase de investigación hasta las fases de enjuiciamiento y apelación final<sup>1</sup>. Para obtener los resultados correspondientes a cada período (un semestre) se aplicó el promedio ponderado, lo que produjo resultados diferentes según las actividades realizadas en cada uno de los diez períodos analizados. Como resultado, se obtuvo una gama de equivalentes a tiempo completo mínimos y máximos, teniendo en cuenta los períodos en que se necesitaba un número mínimo y máximo de equivalentes a tiempo completo para llevar a cabo las actividades de la Corte.

--- 0 ---

---

<sup>1</sup> De conformidad con los períodos de tiempo para los procedimientos mencionados anteriormente.