



## Asamblea de los Estados Partes

Distr.: general  
14 de noviembre de 2016

ESPAÑOL  
Original: inglés

---

### Decimoquinto período de sesiones

La Haya, 16 a 24 de noviembre de 2016

## Informe final de la Corte sobre el impacto en toda la Corte de la aplicación del modelo de tamaño básico de la Fiscalía \*

### *Resumen Ejecutivo*

El modelo de tamaño básico de la Fiscalía, el cual sirvió de fundamento para el presente ejercicio, tenía como propósito determinar un tamaño sostenible, en función de las actividades a realizar y de los recursos necesarios para llevar a cabo esas actividades, que garantizara que la Fiscalía contara con todas las herramientas necesarias para cumplir su mandato en virtud del Estatuto de Roma. El modelo está basado en supuestos acerca de la futura carga de trabajo que han sido extrapoladas a partir de experiencias pasadas. Estos supuestos serán revisados periódicamente a medida que la Corte vaya recopilando datos adicionales recopilados por la Corte, y/o para ajustarse a aumentos significativos e inesperados en la carga de trabajo.

El presente informe responde a la solicitud expresada por el Comité de Presupuesto y Finanzas (el Comité), en el contexto de su examen del modelo de tamaño básico de la Fiscalía, de obtener “un cálculo de la totalidad de los costos del impacto del ‘tamaño básico’ y de los documentos internos de trabajo del plan estratégico 2016-2018 con respecto a otros órganos de la Corte”. El informe presenta los resultados del ejercicio de cálculo de costos para toda la Corte. Se basa en el modelo de tamaño básico de la Fiscalía, utilizando como punto de partida los supuestos de la Fiscalía contenidos allí, los cuales han sido actualizados y complementados mediante un esfuerzo común de todos los órganos de la Corte, incorporando consideraciones relacionadas con las funciones previstas en los mandatos de los demás órganos. El informe explica además la metodología empleada para llegar a estos resultados. Dada la importancia de la metodología y los supuestos seleccionados para el modelo, el informe empieza con una breve recapitulación de la metodología utilizada para el modelo de tamaño básico, antes de presentar los supuestos y su incidencia en el modelo, órgano por órgano, explicando por qué el impacto es diferente para cada órgano. El informe concluye con una ilustración, en cuadros de resumen, del cálculo de costos para la Corte en su totalidad, así como un recordatorio de los principales asuntos pendientes de resolver, a fin de mejorar la exactitud del cálculo del impacto del modelo. Los cuadros de resumen muestran un impacto global del modelo de la Fiscalía que generaría un aumento de los recursos necesarios, relacionado principalmente con un aumento en el personal que participa directamente en las actuaciones judiciales, o las apoya, así como el personal que participa en actividades relacionadas con las investigaciones. Según las estimaciones correspondientes a un período de análisis de seis años, el actual nivel máximo de recursos (personal de plantilla o no) llegará a 206 millones de euros en 2021, con un impacto promedio previsto a lo largo de la totalidad de la Corte de aproximadamente 200 millones de euros por año después de esa fecha.

---

\* Publicado anteriormente con la signatura CBF/27/10.

Los resultados del análisis completan los resultados iniciales presentados en el vigésimo sexto período de sesiones del Comité, e indican que el volumen de trabajo que se espera que se genere según los supuestos actualizados del modelo puede acomodarse dentro de las tres limitaciones de capacidad ya identificadas: el número de magistrados (18); el número de salas (3); y la capacidad de los nuevos locales permanentes de la Corte (1.400 espacios de trabajo).

El informe señala la complejidad del ejercicio de determinación del tamaño básico, los diversos y numerosos supuestos sobre los cuales se basa el proyecto, y el alto grado de aproximación de que consta. El modelo de tamaño básico es una herramienta, y como toda herramienta, tiene ventajas y desventajas. Una de las principales desventajas de una herramienta como ésta, que conlleva tantos supuestos acerca de las actividades correspondientes a cada caso, es su imposibilidad de predecir el futuro con exactitud. Por otra parte, la mayor ventaja de esta herramienta es que brinda una visión de toda la Corte con respecto al volumen de trabajo que la Corte se propone asumir en los próximos seis años, y de los recursos que serían necesarios si los supuestos del modelo se concretaran.

Este examen del modelo de tamaño básico de la Fiscalía permite a la Corte mejorar su procedimiento presupuestario, sin ser un ejercicio presupuestario como tal. Dentro de la organización, el proyecto ha mejorado la comprensión que tiene cada órgano de la Corte de las funciones de los demás órganos, y ha aumentado la colaboración entre ellos. Gracias al mapeo de los procesos judiciales, la Corte en su conjunto ha alcanzado un entendimiento común de los cronogramas de los distintos órganos durante toda la duración de las actuaciones. El ejercicio ha aumentado la transparencia entre los órganos de la Corte, y así ha arrojado luz sobre ciertos elementos a tener en cuenta en futuros procesos presupuestarios. Esta herramienta podrá ser utilizada en el futuro por los Estados Parte y por la Corte para entender la interacción entre los órganos de la Corte, y poder anticiparse a las diversas necesidades en materia de recursos, así como su programación en el tiempo en las distintas etapas de las actuaciones.

El cálculo de costos del impacto del modelo de tamaño básico de la Fiscalía en toda la Corte y el proyecto de presupuesto de la Corte están de alguna manera vinculados, pero son dos ejercicios por separado. Por una parte, el tamaño básico es un modelo de simulación que tiene como propósito predecir el tamaño futuro de la Fiscalía si todos los supuestos presentados se concretaran. El modelo propone un nivel de recursos suficiente como para absorber el trabajo de la Fiscalía con un nivel aceptable de priorización, si todos los supuestos se mantuvieran estables tal como se presentan en el modelo. Por otra parte, el propósito del proyecto de presupuesto es determinar el presupuesto para el año siguiente. Éste se basa en la carga real de trabajo y en niveles reales de personal, y difiere del modelo que supuso tamaños de equipos y actividades normales. A diferencia del modelo, el proyecto de presupuesto tiene un mayor grado de certeza, porque se basa en actividades reales en vez de extrapolaciones como el modelo de tamaño básico. Al mismo tiempo, en su proceso presupuestario, la Corte se basa en lo que se sabe con certeza para el año siguiente, mientras que el ejercicio para determinar el tamaño básico depende de promedios y estadísticas. El modelo de tamaño básico y el proyecto de presupuesto se conectarán sólo si los supuestos multianuales presentados se concretan tal como se ha pronosticado.

*Índice*

	<i>Página</i>
1	Introducción .....4
2	Descripción de la metodología .....5
3	Impacto del modelo por Programa Principal.....6
3.1	Impacto del modelo en la Judicatura .....6
3.1.1	Necesidades de la Sección de Cuestiones Preliminares.....6
3.1.2	Necesidades de la Sección de Primera Instancia .....8
3.1.3	Necesidades de la Sección de Apelaciones .....9
3.1.4	Conclusión: necesidades de la Judicatura.....9
3.2	Impacto del modelo en la Fiscalía .....9
3.3	Impacto del modelo en la Secretaría .....12
3.3.1	Apoyo a las operaciones exteriores .....12
3.3.2	Apoyo a las operaciones judiciales.....23
3.3.3	Servicios corporativos .....28
3.3.4	Conclusión sobre el impacto en el personal de la Secretaría .....31
3.3.5	Impacto de costo en la Secretaría del modelo de la Fiscalía.....31
4	Impacto del modelo en toda la Corte .....33
5	Conexión entre el costeo del modelo de tamaño básico y el proyecto de presupuesto .....35
6	Conclusión .....36
7	Anexo A: Ilustración del impacto ajustado del modelo de la Fiscalía .....39

# 1 Introducción

1. El presente proyecto surgió de una solicitud de la Asamblea de los Estados Partes (la Asamblea) en su 13º período de sesiones, tras la presentación por parte de la Fiscalía de su nuevo Plan Estratégico 2016-2018. La Asamblea y el Comité solicitaron que la Fiscalía precisara de forma más clara su plan de crecimiento, y que “considerara las implicaciones financieras de su plan estratégico 2016-2018, tomando en consideración la implicación en materia de costos, no sólo para la Fiscalía, sino también para los demás órganos”.<sup>1</sup> En respuesta a la solicitud de la Asamblea, la Corte emprendió las siguientes actividades:

(a) Desarrolló los supuestos y la metodología de la Fiscalía para justificar su tamaño básico;

(b) Comunicó los hallazgos de la Fiscalía al Comité y a la Asamblea, mediante la presentación del informe de la Fiscalía sobre el tamaño básico, así como las presentaciones y discusiones subsiguientes durante los períodos de sesiones del Comité y del Grupo de Trabajo de la Haya;

(c) Llevó a cabo un ejercicio en toda la Corte para determinar el impacto del modelo de tamaño básico, el cual involucró las siguientes etapas:

(i) Examen y complementación de los supuestos del modelo de la Fiscalía: antes de dar su aval al volumen de operaciones utilizado en el modelo, la Corte necesitó revisar primero las fases supuestas de las actuaciones (sobre todo las fechas exactas de inicio y de término), así como la cronología de todas las fases. En particular, la cronología de las fases de cuestiones preliminares, preparación del juicio y apelaciones fue replanteada en esta etapa.

(ii) Comunicación de los hallazgos provisionales al Comité y a la Asamblea por medio del informe provisional sobre los avances en la determinación del impacto del modelo en toda la Corte, presentado en el vigésimo sexto período de sesiones del Comité. Se explicó la decisión de ampliar el período abarcado por el modelo de la Fiscalía a seis años en vez de tres: mientras que para la Fiscalía, las principales decisiones que tienen una incidencia en el volumen de trabajo se adoptan en la etapa de investigación, en lo que atañe al impacto sobre la Corte, hubo que considerar el plazo más largo de las actuaciones judiciales. Es decir, la Fiscalía estaba en condiciones de determinar que podía alcanzar su tamaño básico luego de tres años, pero el período previsto para los demás órganos de la Corte tenía que ser más largo porque las operaciones siguen durante más tiempo y son afectadas por una mayor diversidad de factores que impulsan a las actividades. Esto no implica un cambio o un retraso para el modelo de la Fiscalía, sino que sólo significa que el modelo de la Fiscalía se incluye dentro de un cronograma más prolongado para la Corte.

(iii) Justificación y cálculo de los costos del tamaño básico específico de cada órgano, examinando los gastos de personal y los gastos no relacionados con el personal para cada órgano en todas las situaciones y casos para todas las fases previstas en los próximos seis años, para determinar el impacto del modelo en toda la Corte.

(iv) Comunicación de los resultados del ejercicio entre los distintos órganos por medio de este informe final.

2. El ejercicio de determinación del tamaño básico para toda la Corte ofrece a los Estados una estimación de los recursos necesarios para cumplir con los supuestos formulados acerca del número y la duración previstos de los exámenes preliminares, las investigaciones y los juicios.

3. El ejercicio de determinación del tamaño básico ofrece a los Estados un indicio de la posición financiera que la Corte tendría dentro de seis años, si todos los supuestos acerca de las actividades en general se concretan. Será preciso efectuar un seguimiento periódico

<sup>1</sup> *Documentos Oficiales de la Asamblea de los Estados Partes en el Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional, Decimotercer período de sesiones* (ICC-ASP/13/20), vol. I, parte III, ICC-ASP/13/Res.1 párr. I.3.

(cada tres años, por ej.) para comprobar si los supuestos se han cumplido o no. Si los supuestos se materializan, y los recursos necesarios están disponibles, entonces la Corte estará en condiciones de asumir su carga de trabajo prevista con el nivel de calidad, eficiencia y priorización de casos que se requiere. El objetivo del ejercicio de determinación del tamaño básico es entender mejor cómo las partes de la Corte que interactúan (o sea, los órganos de la Corte) podrían utilizar los recursos de manera coordinada, alineando la carga de trabajo prevista de la Fiscalía con la capacidad que tiene la Corte para ejecutar las fases de sus actuaciones judiciales. Se trata de una herramienta de planificación que ilustra la relación, y ofrece información sobre volumen, momento específico y costo relativo al impacto del modelo en los distintos órganos de la Corte. Es un ejercicio complejo, que incluye un nivel considerable de supuestos, y arroja señales más bien que datos exactos.

4. Será necesario revisar el modelo periódicamente para verificar que sigue siendo razonable. No es un ejercicio presupuestario como tal, que es fijo y determina con exactitud los recursos necesarios para el año siguiente. El tamaño básico no es la base del presupuesto anual de la Corte, el cual se basa en los requerimientos reales del año siguiente y no en los promedios hipotéticos del modelo. De hecho, en la versión actual del modelo, presentada aquí, hay diferencias entre los supuestos para el tamaño básico en 2017 y las hipótesis presupuestarias propuestas para el proyecto de presupuesto 2017 de la Corte. Estas diferencias se deben a las diversas fuentes utilizadas: el tamaño básico utiliza proyecciones teóricas y promedios basados en datos estadísticos para sus actividades en 2017, mientras el Proyecto de presupuesto de 2017 sólo utiliza actividades previsibles en lo concreto para sus hipótesis. En su proceso presupuestario, la Corte no supone el resultado de las decisiones judiciales, pero sí lo puede hacer en el ejercicio de tamaño básico, utilizando como base los promedios y las estadísticas. Sin embargo, sigue habiendo una discrepancia entre el modelo y las actividades concretas planificadas para 2017, y hay que aceptar esta discrepancia para los fines del ejercicio del modelo.

5. Dada la importancia de la metodología y de los supuestos seleccionados para el modelo, y como se indicó más arriba, este informe empieza con una breve recapitulación de la metodología para el tamaño básico de la Fiscalía. Luego continúa con una presentación detallada de los supuestos y su impacto en el modelo, órgano por órgano, empezando con la Judicatura y terminando con la Secretaría. Teniendo en cuenta que el modelo ha sido modificado ligeramente comparado con lo que se presentó en el informe sobre el tamaño básico de la Fiscalía, la Fiscalía también presenta aquí un supuesto y un costeo revisados, para que el Comité disponga de información completa. El informe concluye con el cálculo de costos para toda la Corte, ilustrado en los cuadros sinópticos, y acompañado de un recordatorio de las principales cuestiones pendientes por resolver para mejorar la exactitud del cálculo del impacto del modelo.

## 2 Descripción de la metodología

6. El contenido del informe original de la Fiscalía sobre el tamaño básico fue determinado respondiendo a dos preguntas clave: (i) ¿qué demanda se espera para la intervención de la Fiscalía en los próximos años? y (ii) ¿qué cantidad de recursos se requieren para satisfacer esta demanda con la calidad y eficiencia requeridas? Primero, se utilizó como base la experiencia de la carga de trabajo de los años anteriores para determinar la demanda prevista, es decir, el número de exámenes preliminares, investigaciones y actuaciones judiciales que emprendió la Fiscalía, ajustando el resultado para tener en cuenta los cambios en la estrategia de enjuiciamiento contenidos en el Plan Estratégico 2012-2015 de la Fiscalía. Esto permitió a la Fiscalía obtener una proyección razonable del número estimado de actividades anuales necesarias para cumplir con la demanda. Tal como se menciona en el informe original, las proyecciones se revisarán cada vez que se cumpla un ciclo de planificación estratégica, cuando se cuente con más datos y experiencia, lo cual a su vez mejorará el modelo y sus proyecciones.

7. Una vez definido el número de actividades anuales requerido, fue posible entonces determinar los recursos necesarios para dar a la Fiscalía la capacidad suficiente para cumplir con la demanda con un nivel razonable de priorización. Esto se logró utilizando como base el tamaño de equipo y servicios de apoyo requeridos, y determinando las fases

de aceleración y de desaceleración de sus actividades encomendadas para así reducir las exigencias en materia de recursos y garantizar la estabilidad de los recursos. Se previeron también inversiones de calidad en capacitación, equipamiento y desarrollo de redes, y se tomó en cuenta el impacto de los aumentos en la eficiencia pasados y futuros.

8. Lo anterior resultó en el documento sobre el tamaño básico de la Fiscalía. Al recibir el documento, el Comité solicitó un estudio del impacto en toda la Corte a fin de determinar todas las repercusiones del modelo de la Fiscalía. Todos los órganos de la Corte se reunieron para determinar un tamaño básico propuesto para la organización en su totalidad, y para presentar un estimado de alto nivel, sobre un período de varios años, que describiera los vínculos entre los factores de coste y sus efectos en materia de recursos en todos los órganos. El personal directivo superior de la Corte dió la prioridad adecuada a este proyecto y creó un grupo de trabajo compuesto por representantes de todos los órganos. Un comité directivo compuesto por los directores de la Secretaría y de la Fiscalía, así como del Chef de Cabinet de la Presidencia de la Corte actuó como grupo de supervisión, ofreciendo orientación y revisión.

9. El grupo de trabajo adoptó un enfoque en dos etapas, similar a la metodología empleada por la Fiscalía. Una primera fase estuvo dedicada a clarificar y explicar el modelo de tamaño básico de la Fiscalía a los demás órganos de la Corte. Representantes de la Fiscalía presentaron el modelo y sus resultados a varios grupos en la Secretaría y en las Salas, y se llevaron a cabo debates. Durante esta fase inicial del proyecto, el grupo de trabajo hizo hincapié en ciertos elementos claves acerca de los cuales era esencial tener un entendimiento común, y en las limitaciones de alto impacto que la Corte tenía que tomar en cuenta, tales como la capacidad de los locales permanentes, o el número de salas disponibles. Se creó una proyección para un período de seis años, fundada en las proyecciones de la Fiscalía, actualizadas y complementadas mediante discusiones sostenidas en toda la Corte. Todo lo anterior aparece en el informe sobre el tamaño básico presentado al Comité en su vigésimo sexto período de sesiones.

10. En la segunda fase del proyecto, los órganos de la Corte continuaron su cooperación estrecha para calcular el impacto de la proyección acordada. En concordancia con el informe inicial sobre el tamaño básico de la Fiscalía, el resultado de este ejercicio ha sido impulsado por la carga de trabajo que surgió como resultado de las proyecciones. A continuación se explica el impacto del modelo por Programa Principal.

### **3 Impacto del modelo por Programa Principal**

#### **3.1 Impacto del modelo en la Judicatura**

11. La Judicatura (Programa Principal I) está compuesta por la Presidencia y las secciones judiciales. Para la Presidencia, quien se encarga de diversas tareas legales/judiciales, administrativas y de relaciones exteriores en el marco legal de la Corte, se prevé que el incremento esperado de actividades bajo el modelo de tamaño básico podrá ser cubierto por los recursos de personal actuales. Sin embargo, las necesidades de personal de las tres secciones judiciales (Cuestiones Preliminares, Primera Instancia y Apelaciones) aumentarán con el repunte de actividad en los distintos niveles de las actuaciones a lo largo del período de seis años utilizado para las previsiones (véase el anexo A). Estas necesidades se resumen a continuación.

##### **3.1.1 Necesidades de la Sección de Cuestiones Preliminares**

12. Hay una serie de fases que determinan las necesidades de recursos en la Sección de Cuestiones Preliminares. La primera de esas fases ocurre antes del inicio de una investigación, en aquellos casos en que el Fiscal pide autorización a la Sala de Cuestiones Preliminares para iniciar una investigación *proprio motu* conforme al artículo 15 del Estatuto de Roma. Según los datos empíricos, y para los fines de este ejercicio, la Fiscalía emprende una proporción de investigaciones *proprio motu* de aproximadamente una de cada tres investigaciones, basándose en el hecho de que se han abierto diez situaciones: tres (30 por ciento) surgieron conforme al artículo 15, cinco (50 por ciento) fueron remitidas por Estados, y dos (20 por ciento) fueron remitidas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

13. De aplicarse esta proporción en el transcurso de los próximos cinco años, las investigaciones abiertas serían las siguientes:

**Cuadro 1: Proporción de investigaciones de la Fiscalía por tipo**

	<i>Proporción</i>	<i>Investigaciones en los próximos 5 años*</i>
Art. 15	0,3	3
Rem. Estados	0,5	5
Rem. Consejo de Seguridad	0,2	2

\* suponiendo 2 investigaciones/situación

14. Cuando el Fiscal solicita autorización para llevar a cabo una investigación, se requiere de un equipo a tiempo completo compuesto por un miembro de nivel P-3 y dos miembros del personal de nivel P-2 por cada situación/caso.

15. La siguiente fase que nos preocupa es la **fase “artículo 58”**, en la cual se dicta una orden de detención o una orden de comparecencia. Esta fase recae dentro de la etapa de “cierre de investigación”. No es fácil prever cuanto tiempo la Sala de Cuestiones Preliminares necesitará para esta fase. Sería justo estimar una duración de entre uno o dos meses para esta fase, dependiendo de las características específicas del caso en cuestión. Sin embargo, en general, esta fase no sólo requiere de muchos recursos, sino que también es extremadamente urgente y necesita personal dedicado a tiempo completo, más específicamente **un P-3 y dos P-2**, ya que es preciso evaluar todos los materiales presentados por la Fiscalía a la Sala, efectuar la evaluación jurídica, y preparar una decisión por parte de la Sala de Cuestiones Preliminares.

16. El personal requerido para un procedimiento relacionado con cuestiones preliminares depende completamente del número de personas que están siendo enjuiciadas, del número de cargos, y del número de escritos presentados por la Defensa, lo cual puede variar enormemente entre un caso y otro. En general, dos P-3 y dos o tres P-2 son suficientes para un procedimiento de confirmación (y no necesariamente a tiempo completo para los nueve meses, ya que los últimos tres meses del procedimiento de confirmación son los más difíciles).

17. Es importante subrayar que las Salas de Cuestiones Preliminares pueden estar ocupadas con distintas peticiones aun cuando no estén llevando a cabo procedimientos de confirmación conforme al artículo 61 del Estatuto de Roma, o procedimientos en virtud de los artículos 15 o 58 del Estatuto. La mayoría de las peticiones, tales como aquéllas conforme al artículo 56 (preservación de pruebas) son confidenciales, pero también surgen varias cuestiones en relación con la cooperación. Es posible que un miembro del personal maneje este nivel de actividad en la Sección de Cuestiones Preliminares. Sin embargo, la situación se complica cuando se presenta ante la Sala de Cuestiones Preliminares una petición en virtud del artículo 53 (esto puede ocupar a varios P-3/P-2 durante varios meses).

18. Es posible argumentar que los recursos nominales de la Sección de Cuestiones Preliminares, o sea seis P-3 y cuatro P-2, serían suficientes para cubrir sus necesidades en numerosas situaciones a partir de 2017 y hasta el 2022 según el cálculo del modelo de actividades de la Fiscalía. Sin embargo, surgiría un problema (como es el caso en 2018, por ejemplo) cuando varias actuaciones que necesitan muchos recursos se llevan simultáneamente: dos actuaciones de confirmación, dos “cierres” (procedimientos en virtud del artículo 58) y dos “inicios” (de los cuales, uno de cada tres sería una actuación en virtud del artículo 15 que requiere de muchos recursos, y las otras remitidas por los Estados/el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas); en tales circunstancias, durante algunos meses, cinco equipos tendrían que trabajar paralelamente, lo cual requeriría la contratación de recursos P-2 adicionales.

19. En conclusión, es difícil dar una estimación clara en el modelo (ver Anexo A) para el período comprendido entre 2018 y 2022, pero se requeriría un máximo de dos o cuatro miembros del personal jurídico P-2 adicionales para los años más difíciles, y en particular en 2020, con un pico en la actividad en todas las secciones judiciales. Teniendo en cuenta la

política sobre la utilización flexible del personal en todas las secciones judiciales, la solución más lógica sería que la Sección de Primera Instancia y la Sección de Apelaciones prestaran ayuda si hubiera un pico en la actividad relacionada con cuestiones preliminares. No obstante, esto no sería factible si al mismo tiempo las secciones de Primera Instancia y de Apelaciones estuviesen ya muy ocupadas, como ocurrirá en 2020. A la luz de esta consideración, y con un planteamiento conservador con respecto a la necesidad de personal adicional, serán necesarios:

- (a) un recurso P-2 adicional en 2018 (segundo año del modelo) en comparación con nivel de plantilla aprobado para 2016 para la Sección de Cuestiones Preliminares;
- (b) dos recursos P-2 adicionales en 2019 (tercer año del modelo) en comparación (al) con el nivel de plantilla aprobado para 2016 para la Sección de Cuestiones Preliminares (suponiendo que una investigación que se inicie en 2019 siga alguno de los procedimientos establecidos en el artículo 15); y
- (c) dos recursos P-2 adicionales en 2020 (cuarto año del modelo) en comparación con el nivel de plantilla aprobado para 2016 para la Sección de Cuestiones Preliminares.

20. Para 2021 y 2022 (quinto y sexto años del modelo), no se necesitarán recursos adicionales en comparación con el nivel de plantilla aprobado para 2016 para la Sección de Cuestiones Preliminares.

### 3.1.2 Necesidades de la Sección de Primera Instancia

21. Las necesidades de la Sección de Primera Instancia se basan en los siguientes supuestos:

- (a) Los casos/juicios futuros serán del mismo tipo que los más recientes (Ntaganda, Gbagbo and Blé Goudé, Ongwen), es decir de gran alcance y complejidad;
- (b) El tamaño actual de un equipo para casos de este tipo es: tres oficiales jurídicos (P-3), entre tres y cuatro oficiales jurídicos adjuntos (P-2) (esto depende, en parte, de si los P-3 trabajan en otro(s) caso(s));
- (c) El nivel actual de plantilla oficial en la Sección de Primera Instancia es:
  - (i) Un asesor jurídico (P-4);
  - (ii) Nueve oficiales jurídicos (P-3) (siete puestos establecidos y dos de asistencia temporaria general); y
  - (iii) Doce oficiales jurídicos adjuntos (P-2) (cuatro puestos establecidos y ocho de asistencia temporaria general).
- (d) La preparación del juicio, el juicio mismo y la redacción del fallo requieren aproximadamente el mismo nivel de recursos; se requieren menos recursos para la etapa de la sentencia, si es aparte (un P-3 y dos P-2 deberían ser suficientes); es más difícil predecir los recursos necesarios para las reparaciones, dado que pueden variar bastante entre un caso y otro, según las características específicas del caso, el número de víctimas con derecho a reparaciones, y el enfoque utilizado (por ej.: consideración o no de solicitudes individuales de reparación, lo cual es una decisión que está en manos de cada sala individualmente, y es de determinación judicial).

22. A continuación se presenta una estimación aproximada de los recursos adicionales requeridos, en base a la proyección de casos descrita en el Informe Provisional (véase el Anexo A):

- (a) 2017 (primer año del modelo): aproximadamente dos juicios más que en 2016, creando la necesidad de contar con dos P-3 y cuatro P-2 adicionales;
- (b) 2018 (segundo año del modelo): mismo nivel que en 2017;
- (c) 2019 (tercer año del modelo): un equipo menos (es decir, un P-3 y dos P-2 menos);
- (d) 2020 (cuarto año del modelo): mismo nivel que en 2019 (el mismo nivel de recursos manejará el incremento en las actividades de preparación de juicio);
- (e) 2021 (quinto año del modelo): mismo nivel que en 2018; y

(f) 2022 (sexto año del modelo): mismo nivel que en 2021, aunque puede que se necesiten recursos adicionales para asumir las actuaciones de reparaciones (un P-3 y un P-2).

### 3.1.3 Necesidades de la Sección de Apelaciones

23. A continuación se encuentran los supuestos básicos de la Sección de Apelaciones con respecto a la distribución del personal para las actividades pertinentes:

(a) El puesto de un P-4 es estable y no depende de los supuestos acerca del trabajo (no se incluye en el modelo que aparece más abajo);

(b) Cuatro miembros del personal (P-2 y P-3) para una apelación final (incluyendo condena e imposición de la pena, o sólo absolución);

(c) Dos miembros del personal (P-2 y P-3) para una apelación interlocutoria;

(d) Un miembro del personal puede trabajar en dos o más apelaciones interlocutorias a la vez;

(e) Los miembros del personal que trabajan en apelaciones finales y apelaciones de decisiones sobre reparaciones deberían trabajar, en la medida que fuera posible, únicamente en esas apelaciones;

(f) El promedio de apelaciones interlocutorias por año, hasta la fecha, es ocho (excluyendo las apelaciones declaradas inadmisibles); tres miembros del personal deberían poder encargarse de ese número de apelaciones, si el número de apelaciones interlocutorias no cambia (sin embargo, esto es impredecible); y

(g) Las apelaciones de decisiones sobre reparaciones requieren de tres miembros del personal. Para los fines del modelo de tamaño básico, se supone que las apelaciones son parte de la fase judicial de reparaciones, y duran aproximadamente un año.

24. El modelo supone que el trabajo de la Sala de Apelaciones alcanzará un pico en 2020 (cuarto año del modelo), dado que habrá un gran número de apelaciones en el transcurso del año. Deberá aumentar el personal en el transcurso de 2019 (tercer año del modelo) y volver a bajarlo a finales de 2021 (quinto año del modelo) para regresar al nivel normal de personal en 2022 (sexto año del modelo).

25. Para este período (2019-2021), se proyectan dos recursos de personal P-2 más allá de los que se ha aprobado para 2016.

### 3.1.4 Conclusión: Necesidades de la Judicatura

26. En conclusión, según la matriz subyacente de actividades en los seis próximos años, la Judicatura tendrá las siguientes necesidades (véase el Anexo A):

(a) Presidencia: sin cambio.

(b) Oficina de enlace: sin cambio.

(c) Salas (además de los niveles de personal aprobados para 2016; los aumentos anuales **no son acumulativos**):

(i) 2017: 4 P-2; 2 P-3

(ii) 2018: 5 P-2; 2 P-3

(iii) 2019: 6 P-2; 1 P-3

(iv) 2020: 6 P-2; 1 P-3

(v) 2021: 6 P-2; 2 P-3

(vi) 2022: 5 P-2; 3 P-3

## 3.2 Impacto del modelo sobre la Fiscalía

27. Tras la presentación del primer informe de la Fiscalía sobre el tamaño básico<sup>2</sup> y las consiguientes consultas con los demás órganos de la Corte, se ajustó el conjunto de supuestos original que creó la matriz de actividades de la Fiscalía, causando ajustes

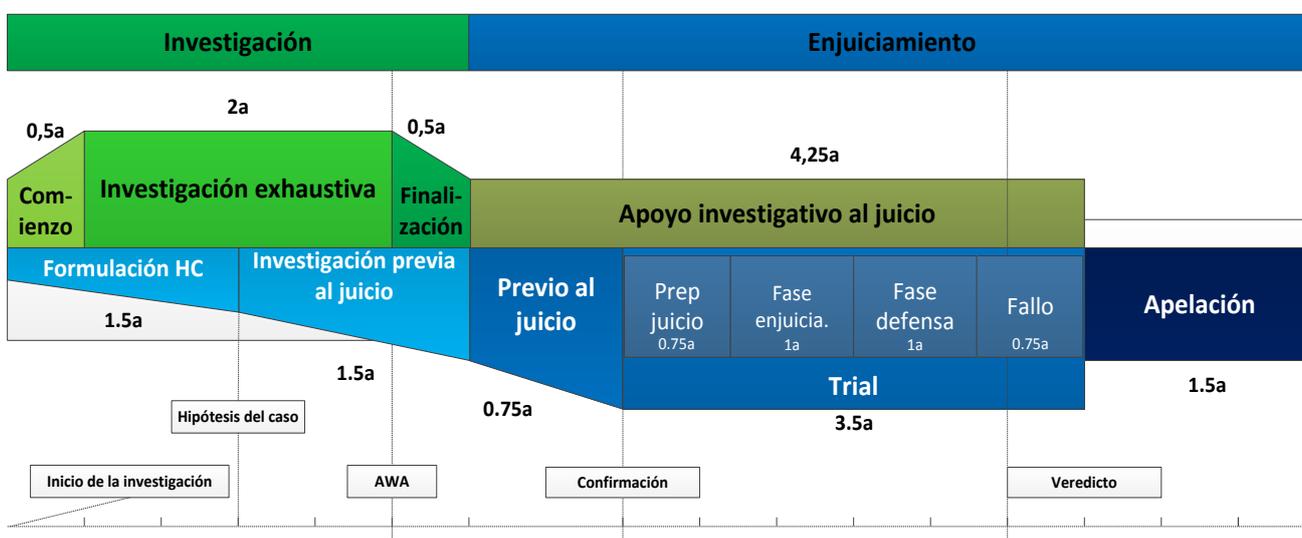
<sup>2</sup> Informe de la Corte sobre el Tamaño Básico de la Fiscalía (ICC-ASP/14/21).

menores en el cronograma original.<sup>3</sup> Además, se revisó la planificación original destinada a alcanzar un tamaño básico en 2018. Se hicieron los siguientes cambios a las duraciones del modelo:

- (a) Se amplió en tres meses (de seis a nueve meses) la fase de preparación del juicio;
- (b) Se amplió en tres meses (de seis a nueve meses) la fase de fallo de primera instancia;
- (c) Se redujo en tres meses a (de dos años a un año y medio) la fase de apelaciones.

28. Esta lista de cambios, acordados con los demás órganos, produce el modelo esquemático subyacente que ilustra la evolución de un caso.<sup>4</sup> Aunque el período total de duración no se ha visto afectado por los cambios, cabe señalar que la duración de la fase de enjuiciamiento que contempla el modelo se amplió en seis meses, a costa de la fase de apelaciones.

**Esquema 1: Proyección del modelo del tamaño básico de la Fiscalía**



29. La extensión de la fase del juicio genera un mayor número de actividades simultáneas relacionadas con los juicios una vez alcanzado el tamaño básico sea alcanzado. Por lo tanto, en cuanto se consiga el tamaño básico, de finales de 2021 en adelante, el modelo muestra un ligero aumento en el número de juicios (véase también el Anexo A).

30. El modelo original del tamaño básico de la Fiscalía mostraba un nivel estable de actividades anuales, sólo con una que otra fluctuación. En la medida de lo posible, los picos en un área se manejarían con un uso flexible de los recursos en otras áreas en que exista simultáneamente una disminución temporal, mediante solicitudes excepcionales de asistencia temporaria general y/o repartiendo las actividades a lo largo del tiempo.<sup>5</sup> Los mismos principios se aplican al modelo propuesto aquí. El informe original sobre el tamaño básico presentó la estimación subyacente de actividades anuales. A continuación, se incluyen también las actividades anuales proyectadas conforme al nuevo modelo con una fase de juicio de mayor duración:

<sup>3</sup> Informe Provisional de la Corte sobre el Impacto en Toda la Corte del Modelo de Tamaño Básico de la Fiscalía CBF/26/12.

<sup>4</sup> El esquema no incluye la fase de examen preliminar, respecto de la cual no se observan cambios. Esta fase es además puramente impulsada por la Fiscalía, y para la cual se puede utilizar como referencia el Informe original sobre el tamaño básico de la Fiscalía.

<sup>5</sup> Informe de la Corte sobre el Tamaño Básico de la Fiscalía (ICC-ASP/14/21), párr. 23.

**Cuadro 2: Comparación de las actividades de la Fiscalía según los modelos del tamaño básico**

<i>Actividad</i>	<i>Actividades anuales tamaño básico v1</i>	<i>Actividades anuales tamaño básico v2</i>
Exámenes preliminares	9	9
Nuevas situaciones	1	1
Investigaciones activas <sup>6</sup>	6	6
Investigaciones en espera de una detención <sup>7</sup>	9	9
Cuestiones preliminares	5	5
Fases de juicio	5	5.4
Apelaciones finales	2	2

31. Este cuadro refleja los ajustes en la planificación, mostrando una estimación de las actividades anuales a ser cubiertas por los recursos del tamaño básico. Tal como se explicó más arriba, el número de fases de juicio ha aumentado ligeramente, con un promedio de 5,4 juicios que tendrán lugar, en promedio, en cuanto se alcance el tamaño básico. Con el propósito de ajustar los recursos necesarios de la Fiscalía conforme al modelo adaptado, los recursos necesarios para enfrentar un juicio adicional fueron multiplicados por un factor de 0,4 para alcanzar la capacidad de tamaño básico actualizada. Esta capacidad adicional permitirá cubrir el incremento proyectado en las actividades, sin menoscabar un nivel razonable de priorización de las investigaciones pendientes.

32. Tal como se ha anunciado, en cada etapa del ciclo de planificación estratégica de la Fiscalía se llevará a cabo un examen exhaustivo del modelo de tamaño básico y de sus parámetros que pronostican el número de actividades. Dado que la presente actualización extendió el modelo hasta 2022, y que el modelo original se había elaborado solamente hasta 2018, un examen de esta índole ayudará a consolidar aún más los pronósticos.

33. El despliegue financiero original anticipaba que la capacidad de tamaño básico se alcanzaría con un presupuesto de aproximadamente 60,6 millones de euros. El tamaño básico actualizado requeriría 61,1 millones de euros, aplicando la misma tasa de inflación que figura en el informe original sobre el tamaño básico, para fines de comparación. El aumento se debe a los cambios antes mencionados en cuanto a la duración de la fase de juicio. Además, desde que se redactó el primer informe en 2015, las reclasificaciones de puestos, las conversiones y la reestructuración dentro de la Fiscalía han cambiado ligeramente los costos generales de personal. Dependiendo de la fecha en que se alcance el tamaño básico, será preciso hacer ajustes para incluir la tasa de inflación para los años adicionales (por ej.: cambios en la escala de sueldos de las Naciones Unidas, costos de viaje, etc.).

**Cuadro 3: Comparación de personal y costo según el tamaño básico de la Fiscalía**

	<i>Tamaño básico inicial</i>	<i>Tamaño básico actualizado</i>
Efectivos	540	546
Costo	€60.586,58	€61.120,53

34. Si bien las consultas con otros órganos de la Corte han redundado en fluctuaciones menores con respecto al conjunto de actividades relacionadas con los juicios, el cuadro anterior subraya, no obstante, lo que la Fiscalía no ha dejado de indicar desde el inicio del ejercicio de tamaño básico, en el sentido de que había proyectado un modelo que, salvo cambios mayores en la demanda de servicios de la Fiscalía, se mantiene estable en el futuro

<sup>6</sup> Seis investigaciones activas se refieren a investigaciones a plena capacidad, y por ello no incluyen las etapas de puesta en marcha ni de cierre.

<sup>7</sup> Denominadas anteriormente como “investigaciones en estado latente”.

previsible. Esta demanda se examinará, entre otros factores, en cada ciclo de planificación estratégica.

35. El cronograma basado en los nuevos supuestos se va encaminando hacia el tamaño básico de manera más gradual que con el tamaño básico inicial. El cuadro a continuación muestra la senda de crecimiento que permitirá alcanzar el tamaño básico.

**Cuadro 4: Crecimiento de la Fiscalía para alcanzar el tamaño básico**

	2017	2018	2019	2020	2021 <i>Tamaño básico de la Fiscalía</i>
Efectivos	454	472	485	521	546
Costo (en millones de euros)	€51,8	€53,7	€56,3	€58,9	€61,1

### 3.3 Impacto del modelo en la Secretaría

36. Tal como se informó al Comité, y como se repitió más arriba en la introducción, la metodología escogida por la Fiscalía crea un alto nivel de supuestos acerca de las operaciones de la Secretaría en su análisis del impacto del modelo.<sup>8</sup> Con el fin de seguir la metodología basada en promedios, y reflejar el modelo de la Fiscalía, la Secretaría ha adoptado un enfoque conservador en su análisis del impacto: ha incluido solamente lo estrictamente necesario para apoyar las operaciones, utilizando supuestos moderados, para no exagerar artificialmente el impacto del modelo. No obstante, es importante recordar que el impacto del tamaño básico actualizado y complementado de la Fiscalía en la Secretaría, podría ser considerablemente diferente en la realidad. Por ejemplo, si las necesidades de apoyo a las víctimas son mayores que el supuesto utilizado de 50 o 60 testigos por caso, las operaciones de la Secretaría se ampliarán. Asimismo, si el ámbito de los casos va más allá del supuesto moderado (es decir, un acusado por caso), la Secretaría necesitará recursos adicionales para cumplir con su mandato de apoyo y defensa de las víctimas.

37. Teniendo presente estas advertencias, la Secretaría ha analizado las áreas en las cuales el tamaño básico actualizado y complementado de la Fiscalía tiene el mayor impacto en la Secretaría, a través de tres elementos fundamentales por separado: apoyo operativo, haciendo hincapié particularmente en el apoyo a las operaciones exteriores; apoyo a las operaciones judiciales; y gestión corporativa. Con el fin de proporcionar al Comité detalles suficientes sobre la metodología y los supuestos utilizados para calcular el impacto previsto del modelo, el informe empezará por describir el impacto sobre el personal de las tres áreas de apoyo que brinda la Secretaría, para después consolidar los resultados en términos de costeo para la Secretaría en su conjunto.

#### 3.3.1 Apoyo a las operaciones exteriores

38. El número de investigaciones que tiene previsto la Fiscalía genera un impacto directo en las actividades de apoyo, especialmente en países en los que hay situaciones. Gracias a la centralización de todas las actividades de coordinación y apoyo sobre el terreno bajo el mismo liderazgo estratégico de la nueva División de Operaciones Exteriores de la Secretaría, el impacto del modelo sobre el apoyo a las operaciones exteriores puede medirse en términos de “equipos sobre el terreno” que agrupan a todas las distintas funciones de la Secretaría. Por lo tanto, el modelo supone que se necesita un equipo sobre el terreno para apoyar a una oficina sobre el terreno normal para el tipo normal de país donde hay una situación contemplado en el modelo. A pesar de que, como modelo basado en promedios, podría haberse decidido seleccionar a un equipo para cada nuevo país en el cual hay una situación contemplado en el modelo, la experiencia pasada ha demostrado que no necesariamente se requiere un equipo sobre el terreno hecho y derecho para cada nueva situación. A la luz del modelo original de tamaño básico de la Fiscalía, se decidió, por ende, incluir lo que ya se sabe con certeza para los próximos años (operaciones de apoyo que ya

<sup>8</sup> Informe provisional de la Corte sobre el impacto en toda la Corte del modelo de tamaño básico de la Fiscalía, CBF/26/12, párr. 59.

se han iniciado) y lo que razonablemente se puede esperar basándose en la experiencia pasada. Por lo tanto, la Corte ha empleado la metodología de formular supuestos adicionales acerca de las investigaciones previstas y del tipo de apoyo solicitado para determinar el tipo de equipos sobre el terreno de la Secretaría que se requiere. En algunos casos, cuando se supone que un nuevo país brinda una infraestructura segura y adecuada, se supone que habrá un “equipo sobre el terreno” (es decir, una oficina sobre el terreno hecha y derecha, con personal de apoyo). En otros casos, cuando se calcula que el nivel de seguridad o las necesidades de la investigación no requieren una oficina sobre el terreno completa, se supone que habrá un equipo más limitado de “presencia sobre el terreno” (es decir, apoyo limitado de la oficina, y un personal de apoyo reducido). Se ha calculado la proporción de oficinas sobre el terreno y de presencia sobre el terreno en base a los promedios históricos. El cuadro a continuación resume las operaciones sobre el terreno previstas según la versión más reciente del modelo:

**Cuadro 5: Supuestos acerca del número de países y las oficinas sobre el terreno o las presencias sobre el terreno pertinentes**

		Situación inicial							2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Países	1	1	1	1	1	1	1	1	N/A	1	1	N/A	1	1	1
Oficina sobre el terreno	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1				1
Presencia sobre el terreno	1							1	1		1				1

39. En el cuadro anterior, la Corte adopta el supuesto de la Fiscalía en el sentido de que surgirán dos nuevas investigaciones por año de situaciones nuevas o existentes. Con respecto a los últimos casos, no se estima ningún requerimiento de apoyo adicional. Éste es un buen ejemplo del enfoque conservador por parte de la Secretaría del impacto generado por el modelo sobre sus operaciones. Podría haberse previsto que una nueva investigación en un caso diferente en un área diferente pero dentro del mismo país donde hay una situación requeriría recursos adicionales en cuanto a idioma, alcance o solicitudes de las víctimas. Con el fin de mantener un enfoque conservador, se estima que los recursos existentes serán suficientes para absorber las nuevas actividades en el país. Por consiguiente, la nueva situación en tales casos no se estima que tiene lugar en un nuevo país, o que requiere una nueva oficina sobre el terreno y sólo en uno de cada tres casos se requerirán recursos adicionales, bajo la modalidad de una simple presencia sobre el terreno.

### 3.3.1.1 Equipos de oficina sobre el terreno y de presencia sobre el terreno

40. Tras la solicitud del Comité, el cual encargó a la Fiscalía que llevara a cabo debidamente un cálculo de costos del nuevo plan [estratégico], basado en los mejores conocimientos y experiencia disponibles (por ej. los resultados de costes por actividades, indicadores de volumen de trabajo),<sup>9</sup> la Secretaría ha aplicado la metodología de la Fiscalía para determinar el tamaño de los equipos para la oficina sobre el terreno y la presencia sobre el terreno. Se ha definido la composición de los distintos equipos y los servicios de apoyo que se requieren para todas las actividades encomendadas, y la justificación para la composición de los equipos se basa en una combinación de datos sobre el volumen de trabajo, cuandoquiera que estén disponibles, o una relación entre el volumen de trabajo y el personal disponible en otros casos, o una descripción detallada de las actividades realizadas, cuando sea posible. Aunque se necesitaría un análisis más detallado para generar el nivel de información que se espera de un sistema adecuado de costeo basado en las actividades, dada la complejidad y variedad de las actividades que lleva a cabo la Secretaría, el análisis actual de tamaño básico ya ofrece una explicación bien fundada de los recursos necesarios, según los datos disponibles sobre la carga de trabajo, los supuestos, y la experiencia profesional.

<sup>9</sup> *Documentos Oficiales ... Decimotercer período de sesiones ... 2014 (ICC-ASP/13/20)*, vol. II, parte B, párr. 51.

41. Los supuestos acerca de la composición del equipo dependen principalmente del volumen de trabajo previsto. El volumen de trabajo está directamente relacionado con las fases de las actuaciones. Por lo tanto, la Secretaría ha estructurado su análisis fase por fase, siguiendo el planteamiento adoptado por la Fiscalía.

### 3.3.1.2 Reforzar la capacidad de los equipos de las oficinas sobre el terreno

42. La primera fase cronológica del modelo, es decir, los exámenes preliminares, no tiene gran incidencia en la determinación del impacto del modelo en su conjunto. Su horizonte temporal no se utiliza para determinar la duración de las actuaciones: el momento en que han tenido lugar los distintos exámenes preliminares ha variado hasta tal punto en el pasado que tampoco se han derivado supuestos generales para el modelo. Al mismo tiempo, aunque son cruciales para el futuro de un caso, las actividades de examen preliminar preceden la determinación de una nueva situación, y se encuentran más alejadas aún de la resolución de un caso. Por tal motivo, la fase de examen preliminar sólo tiene un impacto limitado sobre los elementos utilizados para analizar el impacto del tamaño básico en toda la Corte.

43. La segunda fase corresponde a las investigaciones activas; esta fase representa un elemento fundamental para el modelo en su totalidad porque impulsa la carga de trabajo del resto de la organización. Se espera que esta fase dure un promedio de tres años y se divide en tres componentes estándar: (i) inicio (seis meses de orientación en el país donde existe una situación, a fin de determinar el alcance de la investigación); (ii) investigación exhaustiva (dos años de esfuerzos investigativos plenamente desarrolladas); y (iii) conclusión (seis meses de actividades de cierre de la investigación). Las actividades de investigación de la Fiscalía ya desencadenan actividades para los demás órganos de la Corte. El trabajo de apoyo a la oficina sobre el terreno, y de protección a los testigos, en particular, tiene un impacto sobre los recursos que requiere la Secretaría en esta etapa. De igual manera, es posible presentar solicitudes y apelaciones interlocutorias en esta etapa (por ej. en virtud de los artículos 18(3) y (4) del Estatuto de Roma), dando origen así a actividades tanto en la Secretaría como en las Salas. Los principales supuestos de la Fiscalía son los siguientes:

(a) Investigaciones abiertas, en profundidad, y concentradas en lograr el mayor grado de preparación posible para el juicio desde las primeras fases de las actuaciones, como sería la búsqueda de una orden de detención, y a más tardar luego de la audiencia de confirmación de los cargos;

(b) De cada cuatro órdenes de detención, se supone que habrá tres detenciones inmediatas, conduciendo directamente a la siguiente fase de las actuaciones (cuestiones preliminares);

(c) Una nueva situación ocurrirá cada año; y

(d) Cada caso conduce, en principio, a por lo menos dos investigaciones (es decir, ambos lados del asunto en cuestión), que, en principio, se llevarán a cabo simultáneamente.

44. Es importante recordar al Comité que los supuestos de la Fiscalía para esta fase tienen un impacto decisivo en el resto del modelo. Cualquier variación tendrá consecuencias importantes sobre el resultado de todos los análisis de impacto presentados en el informe. Por ejemplo, si sólo dos detenciones ocurren inmediatamente después de emitirse la orden de detención, en vez de las tres detenciones previstas, el número de actuaciones de cuestiones preliminares proyectado en el modelo de la Fiscalía se retrasará, causando las mismas demoras en las fases subsiguientes (juicio, apelación y reparaciones).

45. La fase de inicio de la investigación activa es considerada como un período de orientación para la Fiscalía, durante el cual se hace el traspaso de información, conocimientos y contactos de parte del equipo encargado del examen preliminar al recientemente creado equipo integrado de la Fiscalía. Este equipo estudia la cultura y el contexto del país y el material del examen preliminar, mientras se llevan a cabo las evaluaciones operativas y de seguridad para establecer operaciones sobre el terreno. Se entiende que esta primera fase de orientación debe llevarse a cabo dentro de la Fiscalía antes de que la Secretaría pueda verdaderamente emprender una acción, aun cuando ya está habiendo algún grado de interacción como parte de las actividades de cooperación entre la

Fiscalía (División de Jurisdicción, Complementariedad y Cooperación) y la Secretaría (Sección de Apoyo a las Operaciones Exteriores). Una vez completada la fase de inicio, es preciso que la Secretaría se vuelva operativa rápidamente, a fin de apoyar todas las operaciones encomendadas en el contexto de la investigación, tales como las investigaciones de la Fiscalía, como también la protección de las víctimas, la participación de las víctimas y las actividades de proyección exterior.

46. El equipo de la Secretaría inicia su trabajo al comienzo de una investigación activa por medio del Jefe de la Oficina sobre el terreno, quien es la primera persona que llega a terreno. Es muy importante que la Secretaría empiece desde muy temprano a crear las conexiones necesarias en el nuevo país. El Jefe debe hablar con los asociados, crear una red de contactos, y sentar las bases para llevar a cabo los protocolos necesarios. Este puesto de alto nivel se requiere porque es preciso desempeñar múltiples papeles: por una parte, la Corte necesita establecer contactos de alto nivel, lo cual exige un perfil de alto nivel. Por otra parte, el primer miembro del personal sobre el terreno también necesita conocer cabalmente las operaciones para poder examinar y verificar las leyes del país, diseñar los protocolos necesarios y formular las actividades de apoyo que requieran todas las partes interesadas de la Corte.

47. Se estima que el Jefe termine su trabajo preliminar en un plazo de tres meses: las actividades de apoyo operativo comienzan a implementarse y se asigna al personal de apoyo vinculado con esas actividades al nuevo país donde hay una situación. Llegado este momento, el Oficial administrativo y de operaciones (P-3) se une al Jefe de la oficina sobre el terreno para brindar apoyo a la oficina sobre el terreno. De allí en adelante, puede iniciarse la cooperación entre el representante diplomático de alto nivel de la Corte (es decir, el Jefe de la Oficina sobre el terreno) y el oficial encargado de llevar a la práctica las operaciones.

48. En este momento de la vida de un nuevo caso, la Secretaría debe establecer un equipo inicial para apoyar las operaciones de la Fiscalía y de otras partes interesadas. Al mismo tiempo, también deber sentar las bases para desarrollar un equipo operativo multianual encargado de llevar a cabo las actividades restantes en esta oficina sobre el terreno a lo largo de toda su existencia. Se encomienda al equipo inicial de la Secretaría, en colaboración con el pequeño equipo de la Fiscalía que participó en la fase de inicio, que identifique fuentes de información para las actividades específicas de la Secretaría, tales como posibles estructuras de apoyo a las labores de proyección exterior; que establezca una red de cooperación; y que organice la logística. Tan pronto como el equipo de inicio de la Fiscalía logre acotar el número de casos posibles que han de ser investigados al término de la fase de inicio, se facilitará el trabajo de la Secretaría relacionado con la planificación de las áreas y los tipos de actividades que se requerirán conforme a su propio mandato.

49. Un año después del comienzo de la investigación (lo cual significa que han estado en curso investigaciones activas exhaustivas durante seis meses), se complementa el equipo de la Secretaría con el personal de apoyo necesario para garantizar que todas las actividades y misiones puedan llevarse a cabo. En esta etapa, el equipo conjunto de investigación de la Fiscalía se compone de 30 miembros del personal. La recopilación de materiales probatorios, tales como declaraciones de testigos, pruebas documentales, material de la escena del crimen, etc., requiere la presencia de investigadores sobre el terreno. Para estas actividades, se supone que se irán rotando cuatro pares de investigadores sobre el terreno, en ciclos de cinco semanas. Además de los ocho investigadores que trabajan sobre el terreno en ciclos de misión, dos investigadores trabajan sobre el terreno a tiempo completo para desarrollar pistas, llevar a cabo actividades investigativas públicas, coordinar con los socios y hacer un seguimiento de cuestiones emanadas de la misión.

50. Mientras apoya a las actividades de la Fiscalía, la Secretaría aumenta progresivamente sus operaciones en esta etapa. Los mandatos de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas, la Sección de Víctimas y Testigos y la Sección de Información Pública y Proyección Exterior exigen el inicio de las actividades de la Secretaría en esta etapa de las actuaciones.

51. Se estima que la participación de la Sección de Víctimas y Testigos en la nueva investigación empezará cuando la Fiscalía inicie su investigación luego de la fase inicial de comienzo (y terminará aproximadamente seis meses después de que las últimas apelaciones

hayan concluido). La actividad del personal de la Sección de Víctimas y Testigos empieza al término de la fase de inicio de la Fiscalía.

52. Los supuestos acerca del volumen de trabajo por parte de la Sección de Víctimas y Testigos se basan en datos históricos: en general, actualmente un testigo pasa como mínimo cinco años bajo la administración de la Sección de Víctimas y Testigos, en el caso de que sea parte del programa de protección que ofrece la Corte. Dado los problemas de inmigración que enfrenta el mundo entero actualmente, sería difícil acortar este plazo en los próximos seis años. Según los supuestos de la Fiscalía, se evaluaría a 170 personas por caso, sin deber de cuidado (salvo que se vean expuestos en razón de un error de la Corte), se tomarían 120 declaraciones con deber de cuidado, y se llamaría a juicio a 60 testigos, de los cuales 10 necesitarán protección, y otros 10 necesitarán apoyo. El modelo supone que por cada seis personas de la Fiscalía, otras cuatro personas más (relacionadas con los testigos o con la defensa) serán remitidas para protección cada año. Por otra parte, y con el objeto de entender el volumen de trabajo previsto con respecto a las actividades de la Sección de Víctimas y Testigos, basado en promedios generales conservadores, se supone que el tamaño familiar promedio de aquellas personas que están bajo el cuidado de la Sección de Víctimas y Testigos está compuesto por cinco integrantes. Esta cifra estimativa es conservadora cuando se considera que en Mali, por ejemplo, el tamaño familiar en general consta de más de ocho miembros, y puede llegar hasta 20. Actualmente, la Sección de Víctimas y Testigos tiene alrededor de 600 personas bajo su cuidado. A este ritmo, y basado en el tamaño familiar promedio, el impacto del modelo en el número de testigos previsto se ha estimado como se describe a continuación en más detalle, en la sección sobre apoyo judicial (véase el párrafo 82) y el número relacionado de personal de apoyo de la Sección de Víctimas y Testigos incluido en el modelo.

53. Según el diseño actual de procesos relacionados con los testigos, se remite a un testigo a la Sección de Víctimas y Testigos cuando se considera que necesita mayores medidas de protección para garantizar su seguridad. Cuando un testigo está bajo el cuidado de la Sección de Víctimas y Testigos, se puede aplicar una amplia gama de medidas de protección preventivas, desde la reubicación nacional, hasta la reubicación internacional – en cooperación con un Estado que acoja el testigo. Dada la naturaleza de los procesos actuales, esto frecuentemente implica una reubicación nacional temporaria. El equipo de la Sección de Víctimas y Testigos tiene que estar involucrado desde una etapa temprana, para poder determinar y aplicar las medidas más indicadas para cada caso.

54. En cuanto al impacto a nivel de personal, esto significa que la Sección de Víctimas y Testigos deberá prepararse para reclutar a un equipo en la fase de inicio de la investigación. La estructura media del equipo está basada en un jefe de equipo (P-3), un P-2 y dos SG-OC, responsables de dos países y hasta tres investigaciones por país. Para cada situación con operaciones activas de la Sección de Víctimas y Testigos, el jefe de equipo cuenta con un equipo de personal sobre el terreno que se concentra en la ejecución como tal de los servicios sobre el terreno. Es importante entender las realidades operativas locales de los países en los cuales la Corte tiene operaciones, y adaptar las estrategias y actividades en consecuencia. Por consiguiente, la mayoría del personal de apoyo está basada en el sitio de las operaciones: sobre el terreno para las operaciones, y en la Sede para brindar asistencia con las comparencias en el juicio. El tamaño real del equipo depende de las actividades en el país donde hay una situación, pero su composición predeterminada es: un jefe de equipo adjunto (P-2), encargado de ejecutar las operaciones sobre el terreno en el país donde hay una situación que le ha sido asignado, incluyendo la gestión del sistema de respuesta inicial; dos oficiales de bienestar adjuntos (P-2) (responsables de brindar bienestar y apoyo en coordinación/consulta con el psicólogo (P-3) en la Sede); y dos gestores de causa auxiliares (SG-OC).

55. Si un equipo existente puede absorber las tareas relacionadas con el nuevo país donde hay una situación, la nueva investigación no tendrá ninguna incidencia en el personal de la Sede. Sin embargo, se necesitará nuevo personal de la Sede en uno de cada dos nuevos países y/o nuevos casos por país. El impacto en la capacidad del equipo sobre el terreno es diferente, dado que se instalará en terreno dentro de un año del comienzo de la investigación y operará a plena capacidad hasta que ya no se requiera el deber de cuidado. Tal como se indicó en la introducción al análisis efectuado por la Secretaría, los supuestos acerca de la Sección de Víctimas y Testigos has sido conservadores en un esfuerzo por

moderar el impacto previsto en las extrapolaciones basadas en promedios que fueron utilizadas en el modelo inicial de la Fiscalía. Cada nueva investigación en un país desencadenaría dos nuevos miembros del personal SG-OC locales sobre el terreno, y un miembro del personal SG-OC adicional en la Sede para asumir el volumen de trabajo.

56. En cuanto a las necesidades de personal para las operaciones conforme al mandato de la Secretaría en la fase de investigación activa, es importante que personal de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas esté en el país donde hay una situación desde muy temprano, con el fin de llevar a cabo una evaluación de las áreas de concentración, o de las posibles víctimas que se les califica como “relacionadas con la situación” o, si fuera el caso, una evaluación de las víctimas identificadas por la investigación de la Fiscalía, con el propósito de informar a las víctimas y ayudarles a completar los formularios de solicitud. Como parte de estos esfuerzos, y conforme al espíritu del nuevo enfoque de múltiples funciones para el personal de terreno de la Secretaría, el personal de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas, y el personal de la Sección de Información Pública y Proyección Exterior se juntan en un solo equipo en esta etapa, de tal manera que ambas secciones participen activamente al principio de la fase de investigación activa en cuanto la Fiscalía haya determinado sus operaciones sobre el terreno. Lo más pronto posible, se envía a un Oficial de Proyección Exterior sobre el Terreno al país donde hay una situación, a fin de preparar el terreno, aportando información general acerca de la Corte y para establecer asociaciones y emprender actividades estratégicas. Se requiere un miembro del personal de nivel P-3, dado que el enfoque debe ser estratégico y sensible al contexto local, que puede ser complejo a nivel político, o en relación con la seguridad, etc. En esta etapa, se efectúa un mapeo de los medios de comunicación, de las ONG y asociaciones de víctimas, del sector académico y demás contrapartes con quienes la Corte debería interactuar. Por otra parte, se desarrolla la estrategia de proyección exterior, con el propósito de adaptarla a las diferentes etapas en la evolución del caso o de los casos, y de la situación.

57. Las actividades de proyección exterior como tales empiezan al mismo tiempo para crear conciencia en general acerca de la Corte entre los representantes de los medios de comunicación, las ONG, los líderes comunitarios, entre otros. Es importante comunicar cuanto antes en el caso el mandato y la competencia de la Corte, a fin de dejar en claro lo que hace, y lo que no hace, la Corte. Esto, a su vez, facilita la interacción entre los distintos órganos y secciones de la Corte sobre el terreno (los investigadores de la Fiscalía trabajan sobre el terreno, la Sección de Reparación y Protección de las Víctimas trabaja con posibles intermediarios). Una vez que se cuente con la presencia del Oficial de Proyección Exterior, la Corte puede empezar también a monitorear la prensa local a fin de entender mejor cómo es percibida la Corte y para identificar posibles malentendidos e informaciones erróneas, y poder dar respuesta a éstos.

58. Por otra parte, es importante disponer de una persona que pueda desempeñar el papel de portavoz local (en coordinación con la Sección de Información Pública y Proyección Exterior en la Sede), encargándose de los mensajes de la Corte y respondiendo a preguntas de los medios de comunicación y de otras contrapartes. En la mayoría de los casos, el personal sería supervisado a distancia, por lo que su grado debería permitirles cierta autonomía y garantizar que siempre estén conscientes de cuestiones sensibles.

59. Como parte de la composición de la estructura de la oficina sobre el terreno, la Secretaría también apoya la labor del Fondo Fiduciario en beneficio de las víctimas (Fondo Fiduciario). La Corte estima que el mandato del Fondo Fiduciario, en términos generales, se divide en dos tipos de actividades: el primer tipo está vinculado con reparaciones judiciales, respecto de las cuales el Fondo Fiduciario es parte del equipo de ejecución; y el segundo tipo está relacionado con la asistencia a las víctimas, lo cual no es parte del mandato de la Corte. El modelo toma en cuenta el apoyo que se debe brindar al Fondo Fiduciario sobre la base del siguiente principio: las actividades de reparación son parte del modelo y necesitan ser apoyadas activamente, mientras que las actividades de asistencia sólo reciben apoyo si no requieren inversión adicional de parte de la Corte. Dicho de otra manera, si se ha establecido una oficina sobre el terreno con fines de investigación, judiciales o de enjuiciamiento, todas las actividades del Fondo Fiduciario reciben apoyo con un impacto limitado sobre los recursos necesarios. Si es exclusivamente el Fondo Fiduciario que necesita apoyo en una situación determinada, en lo que atañe a las

actividades de asistencia, la Corte no establece la infraestructura de apoyo a la situación. Por consiguiente, el modelo no incluye gran parte del trabajo del Fondo Fiduciario basado en el volumen: no se ha incluido ninguna situación respecto de la cual sólo el Fondo Fiduciario necesita apoyo. Se prevé que el apoyo relacionado con las reparaciones seguirá hasta finales del primer año de la fase de reparación. Las actividades para el segundo y tercer año no están incluidas en el modelo por el momento, por falta de información basada en hechos acerca del tipo de apoyo requerido. El equipo estándar del Fondo Fiduciario en países donde hay una situación se contabiliza como personal que debe recibir apoyo de parte de la oficina sobre el terreno, pero no se incluye como parte del modelo de la Secretaría.

60. En la fase de conclusión de la investigación, mientras la Fiscalía reduce paulatinamente sus actividades, el trabajo de la Secretaría se intensifica en algunas áreas. Para la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas en particular, el proceso de distribuir, completar (incluso redactar) y recolectar los formularios de solicitud, así como el almacenaje, en copia impresa y en formato electrónico, de dichos formularios, se operacionaliza plenamente para el país donde hay una situación. La redacción de los formularios de solicitud representa un trabajo arduo en el cual se requiere de tres miembros del personal por solicitud. Se ingresan los formularios a la base de datos de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas para fines de análisis y rastreo, y para exportar cualquier información necesaria al representante legal y a las demás secciones de la Secretaría. Se proyecta un promedio de 1.200 solicitudes en esta etapa y en la fase siguiente, previa al juicio. Aun cuando el personal de la Sede brinda apoyo y pericia técnica, este trabajo se lleva a cabo principalmente sobre el terreno, ya que esta labor implica la identificación de intermediarios confiables. Estos intermediarios son necesarios para asegurar un apoyo eficiente y eficaz a la participación de las víctimas durante toda la fase del juicio y es importante que el personal de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas esté presente sobre el terreno en esta etapa para que pueda reunirse, brindar capacitación y crear las relaciones necesarias con los intermediarios, garantizando así una cooperación fluida durante todo el juicio. Por consiguiente, el equipo de la oficina sobre el terreno es reforzado en esta etapa, con el reclutamiento de personal dedicado a la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas (un oficial sobre el terreno (P-3) y un auxiliar sobre el terreno (SG-OC)). Los supuestos acerca de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas en el modelo son probablemente aproximados. Los datos históricos muestran enormes variaciones entre los casos, y todavía no existe un volumen suficiente de casos como para proveer estadísticas fiables. Esto es obvio para los supuestos más generales, como es el número de idiomas diferentes que hablan las víctimas, o el nivel de seguridad, pero también es de interés hacer notar que detalles más específicos, tales como el tamaño del formulario de solicitud (el cual varía según el caso) también pueden redundar en variaciones importantes en la carga de trabajo.

61. Por consiguiente, se supone que el equipo estándar de la oficina sobre el terreno de la Secretaría aumentará su capacidad paulatinamente, con el fin de apoyar las actividades de todas las partes interesadas en el país donde hay una situación. Hablando en términos generales, esto significa que la administración superior coordina las actividades de cooperación y de apoyo diplomático, mientras que el oficial administrativo y de operaciones se encarga de las cuestiones de logística y transporte. Naturalmente, el tipo de estructura operativa que se establece depende en gran medida de la situación sobre el terreno. No obstante, considerando el papel judicial de la Corte, es de suma importancia que exista una protección de seguridad adecuada, independientemente del país donde hay una situación. Por lo tanto, el oficial administrativo y de operaciones trabaja estrechamente con un oficial de seguridad, quien también es asignado en una etapa temprana a la oficina sobre el terreno. Según el modelo, se estima que seis meses después de que los oficiales inicien su trabajo, será necesario enviar apoyo para garantizar la continuidad de la operación administrativa, operativa y de seguridad: dos auxiliares SG-OC se unen al equipo. Las normas de seguridad en las oficinas sobre el terreno plenamente constituidas, y en las presencias sobre el terreno, exigen que se asigne un oficial de seguridad sobre el terreno (tal como se menciona arriba) como requisito previo para la mayoría de las actividades desde muy temprano, aún considerando el nivel de amenaza relativamente bajo que se supone en el modelo.

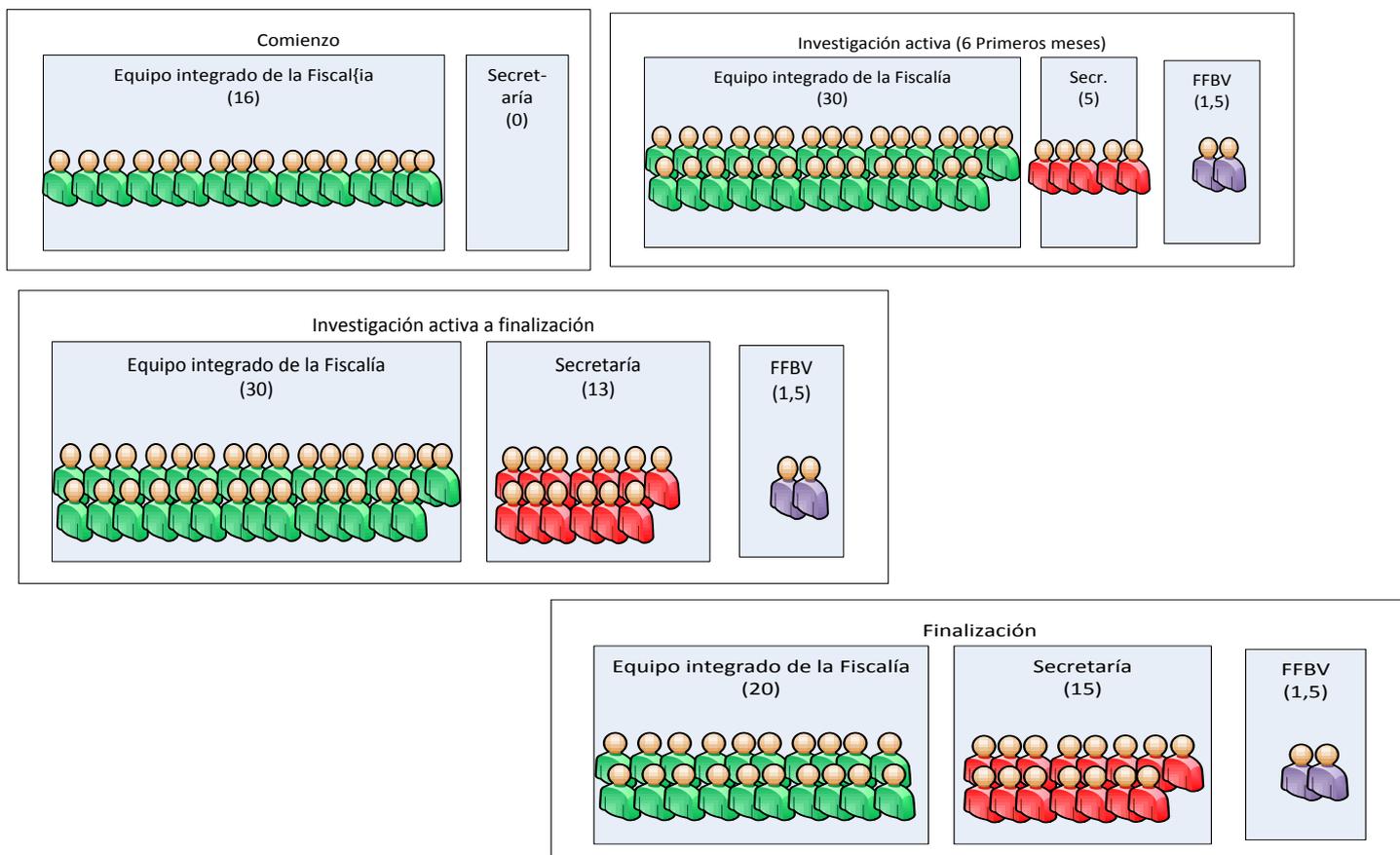
62. Con el fin de garantizar una instalación adecuada de todos los equipamientos y la continuidad de las operaciones, también se proyecta que se necesitará un miembro del personal 0,5 equivalente a tiempo completo para la Sección de Servicios de Administración de la Información durante la fase de investigación. La situación cambia durante la fase del juicio, tal como se describe a continuación.

63. Mientras el volumen de operaciones aumenta a medida que avanza la investigación, se espera que el número de misiones aumente también, con un crecimiento proporcional en el número de conductores necesarios en la situación normal que considera el modelo. Sobre la base de la carga de trabajo supuesta y los datos históricos, el equipo estándar de conductores para la oficina sobre el terreno crece gradualmente de un conductor principal que se contrata por nueve meses después del comienzo de la fase de investigación, hasta llegar a un conductor principal y tres conductores desde la fase previa al juicio hasta el final. Se supone que todos los conductores se reclutarán localmente.

64. Aun cuando lo anterior tenga un impacto muy limitado en los costos, con el fin de incorporar todos los elementos, se ha incluido a un encargado local de limpieza en el equipo que se pretende formar, dado que este puesto forma parte de la estructura necesaria para que una oficina sobre el terreno funcione bien.

65. En conclusión, el modelo muestra que, en paralelo con el equipo de investigación de la Fiscalía, la Secretaría acumula los recursos necesarios para apoyar la investigación de un caso que requiere una oficina sobre el terreno plenamente constituida, con el propósito de estar en condiciones no sólo de apoyar la operación de la Fiscalía, sino también para cumplir con su propio mandato. La acumulación de recursos se ilustra de la siguiente manera:

**Esquema 2: Composición del equipo de la oficina sobre el terreno de la Secretaría por fase de investigación de la Fiscalía**



### 3.3.1.3 Apoyo continuo de parte de los equipos de apoyo a las operaciones exteriores durante el resto de las actuaciones

66. Tal como se describe en los siguientes párrafos, el modelo muestra algunas variaciones menores en la composición del equipo de apoyo a las operaciones exteriores para brindar apoyo a las actividades judiciales y de enjuiciamiento restantes. El modelo abarca las fases de: cuestiones preliminares, primera instancia, apelaciones y reparación.

67. La Fiscalía y la Judicatura aplican un punto de partida diferente a la hora de definir sus actividades relacionadas con la fase previa al juicio (cuestiones preliminares) porque algunas actividades se inician en momentos diferentes, tal como se explicó en el informe anterior sobre el tamaño básico que se presentó al Comité.<sup>10</sup> La diferencia se debe principalmente al hecho de que la Fiscalía, mediante su enfoque de equipo de investigación conjunto, incluye una fase investigativa previa al juicio que empieza antes que las actividades de los demás órganos. Este enfoque permite a la Fiscalía finalizar sus hipótesis de casos y formular una orden de detención cuando sea preciso. Para ser coherente, las actividades previas al juicio de la Secretaría están alineadas con los cronogramas de las salas, es decir, empezando con la primera comparecencia de un sospechoso y terminando con la designación de una sala de primera instancia. En esta etapa, las actividades de la Secretaría para apoyar la fase de investigación continúan, pero se concentran más en apoyar la parte judicial. Con el inicio esperado de un juicio dentro de nueve meses, las solicitudes de cooperación y aplicación de decisiones judiciales adquiere mayor importancia. El trabajo sobre el terreno no se basa tanto en apoyo logístico, sino que se transforma en un enfoque basado más bien en la cooperación y las relaciones exteriores.

68. Esta fase es particularmente intensa para los equipos de proyección exterior y los equipos de participación de las víctimas. Es necesario informar a las comunidades afectadas acerca del proceso esperado, a fin de manejar las expectativas. Al mismo tiempo, la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas participa muy de cerca en la preparación del juicio, continuando e intensificando el trabajo empezado en la fase de investigación. Según el modelo, se supone que se recibirá un promedio de 1.000 solicitudes tan solo en esta fase, resultando en un pico de actividad para el equipo, el cual es luego reforzado con personal especializado de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas. Aun cuando se supone que el oficial (P-3) y un auxiliar (SG-OC) de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas trabajaran sólo a tiempo parcial en un caso que esté en la fase de investigación (el supuesto es de 30 por ciento para una presencia sobre el terreno), su participación a tiempo completo es necesaria desde el principio de la fase previa al juicio y hasta el inicio del juicio, es decir, 18 meses después. Éste es el principal cambio en la composición del equipo: gracias a la dotación de personal multifuncional de la oficina sobre el terreno, se supone que el equipo existente en ese momento podrá apoyar los cambios en las actividades de la Fiscalía, de ser meramente investigativas a actividades de enjuiciamiento llevadas a cabo en equipo.

69. La fase de juicio es el elemento central del modelo. Se estima que esta fase tendrá una duración de tres años y medio aproximadamente y se ha dividido en segmentos más pequeños a fin de identificar más fácilmente los vínculos pertinentes y los generadores de actividad para cada uno de los órganos, de modo de poder calcular el impacto sobre la carga de trabajo. A pesar de que se trata de un elemento fundamental, particularmente importante para el modelo en cuanto a determinar los requisitos máximos de las salas, con respecto al apoyo a las operaciones exteriores, esta fase no implica ningún cambio mayor en comparación con la fase anterior, y puede considerarse de manera holística, inclusive tomando en cuenta las actividades relacionadas con las apelaciones. Los elementos que componen la fase de juicio son los siguientes:

(a) Preparación del juicio: una vez que la Presidencia ha designado la sala, la Sala de Primera Instancia y las partes y los participantes en las actuaciones se preparan para la audiencia. En el modelo, este período tiene una duración de nueve meses.

(b) Juicio en sala de primera instancia: este elemento de la fase de juicio generalmente se compone de una presentación de los argumentos de la fiscalía y de la

<sup>10</sup> *Documentos Oficiales ... Decimotercer período de sesiones ... 2014* (ICC-ASP/13/20), vol. II, parte B.2, párr. 18.

defensa (con una duración estimada de un año cada uno). Ésta es la parte central de las actuaciones, para la cual todos los órganos de la Corte estuvieron trabajando durante las fases anteriores. Para la Secretaría, todas las actividades de apoyo a las actuaciones judiciales son necesarias en esta etapa, incluyendo las actividades propias que le han sido encomendadas, en tanto que todas las demás actividades de apoyo (tanto en las operaciones exteriores y en las operaciones administrativas o de gobernanza) se mantienen en un alto nivel antes y después de esta fase.

(c) Para efectos del modelo, y para simplificar el mismo, se han fusionado las declaraciones de las víctimas, las exposiciones finales y el dictamen del fallo en el último elemento llamado “fallo” de la fase de juicio. Se estima que este elemento durará aproximadamente nueve meses.

(d) Se prevé que la fase de apelaciones dure otros 18 meses, desde la interposición de la apelación contra una decisión o decisiones de la Sala de Primera Instancia hasta la decisión final de la Sala de Apelaciones.

70. El equipo de la oficina sobre el terreno, y el equipo de presencia sobre el terreno no cambian sustancialmente durante la fase de juicio, porque el número de misiones a apoyar se mantiene estable, en particular gracias a la labor que desempeña la Sección de Víctimas y Testigos. Los equipos sobre el terreno garantizan que los testigos puedan testificar ante la Corte en la Haya, o desde lugares en el terreno mediante enlaces de video. Tras los esfuerzos del año pasado, encaminados a intensificar el uso de esta nueva tecnología para el testimonio de los testigos, se espera que el 15 por ciento de todos los testimonios se entreguen a distancia. Los supuestos incluyen la presencia a tiempo completo de un técnico de la Sección de Servicios de Administración de la Información como parte del personal de una oficina sobre el terreno estándar, para que el equipo de la Secretaría pueda apoyar este aumento en las necesidades de apoyo tecnológico. En la etapa inicial de las actuaciones, el técnico (quién se supone será un miembro del personal reclutado localmente) es considerado necesario a tiempo parcial. En la práctica, se espera que sería aún más conveniente subcontratar los servicios necesarios que contratar a un técnico en informática a tiempo parcial. Se estima que el nivel adicional de actividad durante la fase de juicio disminuirá al término de las actividades de “juicio en sala de primera instancia”, y una vez iniciadas las actividades relacionadas con el fallo, el apoyo brindado a tiempo completo por el técnico de la Sección de Servicios de Administración de la Información vuelve a su nivel de tiempo parcial y/o subcontratado según los supuestos correspondientes a la fase de investigación. En total, se requiere contar con presencia a tiempo completo sólo durante dos años y nueve meses.

71. Durante el período en el cual hay mucha actividad en torno al juicio, el trabajo sobre el terreno de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas es limitado. El nivel de personal en las oficinas sobre el terreno estándar y las presencias sobre el terreno se reduce en este punto del modelo, y se espera que el personal vuelva a ser desplegado a otros casos u otras situaciones. Se compensa el aumento en el personal de la Sección de Servicios de Administración de la Información con la reducción de personal de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas. Se espera que el oficial de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas esté a un nivel del 30 por ciento durante el juicio, y el auxiliar de esa sección no está incluido en la composición del equipo. El auxiliar y el oficial a tiempo completo de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas se requieren más adelante, en la fase de reparación.

72. Como se menciona arriba, la fase de reparación no fue incorporada al modelo de tamaño básico de la Fiscalía, sino que más bien se incluyó en el análisis del impacto del tamaño básico para toda la Corte, dado que tiene un impacto sustancial sobre los demás órganos de la Corte. En términos del apoyo a las operaciones exteriores, ésta es una parte esencial del trabajo de la Secretaría y determina el tiempo necesario para la estrategia de salida de las oficinas sobre el terreno y de las presencias sobre el terreno. Para los fines del presente análisis, la Corte está utilizando supuestos muy conservadores, y proyectando un promedio de tres años de actividades de reparación, con el primer año enfocado en la parte judicial de las actividades de reparación, es decir, su determinación por parte de la Sala. Luego, el segundo y tercer años están dedicados a la ejecución del esquema de reparación seleccionado.

73. Los principales actores de la Secretaría durante esta fase son los miembros del personal de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas, tanto sobre el terreno como en la Sede. El equipo de apoyo se mantiene en funciones aproximadamente hasta el final de la apelación, pero se supone que en un corto plazo después de esa fecha, no se necesitará más. Aun cuando la Corte estima que será difícil encontrar la forma para que todos los testigos puedan abandonar sus actividades de protección, para los efectos del modelo, se supone que el personal de la Sección de Víctimas y Testigos no será necesario seis meses después de que empiece el primer año de reparación. Esto tal vez es un poco ambicioso, pero en ausencia de datos sobre lo que pasa en la realidad, la Secretaría considera que esto es una evaluación conservadora razonable de los recursos necesarios según el modelo. Mientras la Sección de Víctimas y Testigos cesa sus actividades luego de seis meses en la fase de reparación, se espera que todo el resto del personal de la Secretaría deje de brindar apoyo al caso en los seis meses siguientes.

74. El modelo mantiene el Fondo Fiduciario en beneficio de las víctimas que se requiere, durante el resto de la fase de reparación (dos años más).

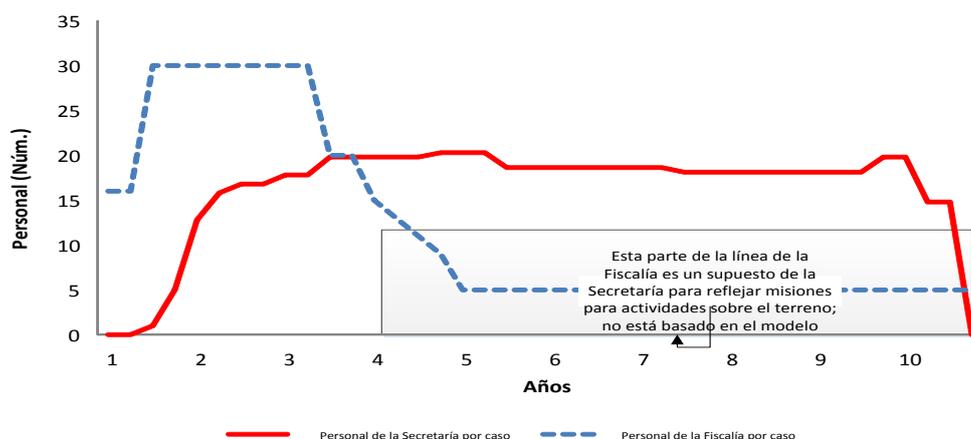
75. En conclusión, la Secretaría ha determinado que los supuestos actualizados y complementados del tamaño básico de la Fiscalía tendrían un impacto significativo en el apoyo a las operaciones exteriores en cuanto a necesidades de personal. Fue posible determinar la composición global de los equipos multiplicando el personal necesario en cada uno de los equipos por todos los casos, según las fases en que estén en cada uno de los seis próximos años. Este cálculo redundó en las siguientes necesidades de personal para el período considerado por el modelo:

**Cuadro 6: Impacto del tamaño básico en el personal de la Secretaría que apoya a las operaciones exteriores**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total de las operaciones exteriores de la Secretaría</b>	<b>155</b>	<b>165</b>	<b>184</b>	<b>211</b>	<b>228</b>	<b>179</b>
Incluyendo el personal sobre el terreno de la Sección de Víctimas y Testigos	43	44	50	54	58	54
Incluyendo el personal sobre el terreno de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas	6	7	8	11	14	12
Incluyendo el personal de seguridad sobre el terreno	21	23	26	28	30	22
Incluyendo el personal de proyección exterior sobre el terreno	12	13	15	21	25	19

76. El modelo muestra que, a lo largo de la vigencia de un caso, la participación del personal de la Secretaría y de la Fiscalía en actividades relacionadas con operaciones exteriores varía enormemente. El diagrama que aparece a continuación refleja tanto la diferencia en el cronograma como en el volumen de trabajo, basado en el personal que se necesita en las oficinas sobre el terreno. Da un indicio de los diferentes cronogramas y de la participación de la Fiscalía y la Secretaría. Para la Fiscalía, la cifra que aparece más abajo sólo abarca el personal relacionado con la investigación y con el enjuiciamiento, pero no pretende dar una indicación exacta de todo el personal de la Fiscalía involucrado en todas las actividades relacionadas con un caso. Lo mismo se aplica a la Secretaría. El diagrama a continuación ilustra los distintos cronogramas contemplados para el apoyo a las operaciones exteriores:

### Esquema 3: Cronograma de los requisitos de la Secretaría y la Fiscalía en cuanto al apoyo a las operaciones exteriores



77. Paralelamente a este análisis, la Secretaría también analizó el impacto del modelo en las necesidades no relacionadas con el personal, para mantener todo el apoyo necesario y las actividades encomendadas. El impacto total no relacionado con los requisitos de personal se encuentra en la visión global del impacto en toda la Corte, en la sección final sobre el impacto del modelo en toda la Corte, en la sección 4 del modelo.

#### 3.3.2 Apoyo a las operaciones judiciales

78. Más arriba se han descrito los principales factores desencadenantes contemplados en el modelo que tienen un impacto sobre las operaciones exteriores de la Secretaría. Esta sección se concentra en el mandato de la Secretaría de apoyar las operaciones judiciales. Aun cuando estas operaciones atraviesan por las mismas fases judiciales que aquellas utilizadas para describir el apoyo a las operaciones exteriores, no necesariamente siguen en estricto rigor el mismo cronograma, dado que los factores que desencadenan los cambios en cuanto a necesidades de recursos son diferentes. En el caso del apoyo judicial, la cuestión principal es el volumen de trabajo durante toda la fase de juicio en su conjunto, es decir, incluyendo la preparación del juicio, el juicio en sala de primera instancia, y el fallo. Se analizan los siguientes factores desencadenantes:

(a) Actividades en las salas de audiencia: el número de salas de audiencia y el número estimado de días de funcionamiento de todas las salas (cuestiones preliminares, primera instancia, apelaciones y reparaciones) incide en los servicios de la División.

(b) Actividades relacionadas con el idioma: este elemento desencadena un impacto de costo para el modelo en su conjunto, pero se incluyó en el contexto del análisis del apoyo judicial que brinda la Secretaría. Luego de un análisis retrospectivo de los datos acerca del número de idiomas en los cuales la Corte ha brindado sus servicios desde su inicio y en los diferentes casos, se acordó que este elemento tiene su mayor impacto en el apoyo a las actividades en las salas de audiencia, aunque también está relacionado con las operaciones sobre el terreno.

(c) Asistencia letrada y detención: la Secretaría administra el sistema de asistencia letrada para apoyar a los equipos de las víctimas y de la defensa durante las actuaciones. Dichos equipos participan desde temprano en las actuaciones, y se mantienen activos durante todas las fases que involucran al acusado o a las víctimas, siguiendo las actividades tanto de la Fiscalía como de las salas. Por consiguiente, los acusados y las víctimas que necesitan asistencia letrada generan un costo para la Secretaría, y este costo incluye los recursos necesarios para administrar el sistema y para mantener las operaciones del centro de detención.

79. Con respecto a las actividades en las salas de audiencia, considerando un modelo donde se prevé una utilización plena de las tres salas durante largos períodos de tiempo, se requeriría una administración y un apoyo a las salas que funcione a plena capacidad. Bajo un esquema de utilización plena de las salas de audiencia, cualquier atraso operativo se

convertiría en un atraso en las actuaciones judiciales. Por ende, dichos atrasos deberían mantenerse en un mínimo, y habrá que analizar entre los distintos órganos cuáles son los recursos en cuanto a capacidades y los procedimientos razonables que permitan garantizar que las actuaciones se lleven a cabo de manera fluida. Fue importante, sobre todo para la Sección de Administración de la Corte, hacer un mapeo del apoyo necesario en todos los casos en los próximos seis años, y llegar a un acuerdo acerca de las necesidades de personal para un máximo de cinco casos llevados en forma paralela. El modelo supone la utilización de dos o tres salas de audiencia al año y, en algunos casos, la necesidad de ampliar el uso de una sala de audiencia con horas suplementarias. El funcionamiento eficiente de una sala de audiencia requiere que la Sección de Administración de la Corte brinde un cierto número de personal a tiempo completo en las salas de audiencia durante todas las actuaciones. Dicho personal incluye oficiales jurídicos adjuntos y oficiales de apoyo a las audiencias, secretarios judiciales y taquígrafos de audiencia. Es necesario establecer listas de personal disponible para garantizar que estos servicios estén siempre disponibles cuandoquiera que una de las salas los necesite. Además de garantizar la presencia del personal en la sala de audiencias, la Sección de Administración de la Corte debe asegurar que se cumplan ciertas funciones administrativas, tales como la producción audiovisual y el apoyo al sistema de Corte electrónica, en particular. Aun cuando resulte menos visible para aquellas personas involucradas en un juicio, estas funciones son necesarias a fin de garantizar que las actuaciones de la Corte se desarrollen de manera adecuada. Este mismo principio de listas de equipos tuvo que aplicarse para asegurarse de que estuviera disponible el nivel correcto de personal. Según el modelo, aun cuando se prevé un aumento limitado en el nivel de personal para apoyar las operaciones cuando hay tres salas de audiencia funcionando paralelamente, la carga de trabajo estimada para el período 2017 a 2022 será menor en algunos momentos. Se espera que la Sección absorba gran parte de las actividades adicionales previstas en el modelo con una plantilla de 46 miembros del personal y hasta esté en condiciones de reducir a 39 el número de personal en 2019 y 2022, cuando el modelo prevé que habrá menos actividades judiciales.

80. Además de la Sección de Administración de la Corte, la Secretaría también examinó el impacto de las operaciones de las salas de audiencia en su personal de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas, dado que el volumen de juicios de primera instancia, de apelaciones, y de actividades judiciales relacionadas con la reparación tiene una incidencia directa en la carga de trabajo de esta sección. Se atribuyen casos a los equipos de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas y, aunque los equipos trabajan de forma intercambiable en varios casos, se llevó a cabo una planificación de alto nivel de todos los casos para determinar el nivel mínimo de personal de la Sección necesario para apoyar todas las actividades judiciales. Los resultados muestran un aumento significativo en el personal de apoyo a las actividades judiciales entre 2017 y 2022, hasta llegar a un máximo de 19 coordinadores jurídicos (P-2/P-3), oficiales jurídicos adjuntos y oficiales de apoyo a las audiencias que se requieren en 2022.

81. Teniendo en cuenta el personal que se ve directamente afectado por las actividades de apoyo a las operaciones de las salas de audiencia, tanto la Sección de Seguridad y Vigilancia como la Sección de Servicios de Administración de la Información han sido examinadas y se ven levemente afectadas en cuanto al apoyo a las salas, dado que el modelo prevé un volumen de trabajo relativamente estable en dos o tres salas durante el período previsto. Las necesidades en materia de personal de seguridad y de tecnologías de la información se ajustan a los supuestos del modelo con respecto al número de salas de audiencia que están siendo utilizadas y cada tres meses agrega o resta en conformidad el número de personal adicional que se requiere. Los supuestos muestran que, en general, la Sección de Seguridad y Vigilancia necesita cinco miembros del personal menos en 2019 y 2022, debido al número reducido de juicios en comparación con los demás años. Lo mismo se aplica a la Sección de Servicios de Administración de la Información, pero en este caso, la variación es de tan solo un técnico audiovisual menos que se requiere para apoyar las actividades en la sala de audiencia.

82. El apoyo judicial también genera un impacto en la labor que realiza la Sección de Víctimas y Testigos, pero no solamente en relación con las actividades en las salas de audiencia. Los servicios principales que brinda la Sección de Víctimas y Testigos están vinculados con la reubicación nacional, la reubicación internacional y la comparecencia ante la sala de audiencias. Por lo tanto, esta sección no solamente se ve afectada por las

operaciones exteriores, tal como se describe más arriba, sino también por el ritmo de las actuaciones judiciales. Por ende, la carga de trabajo de la Sección de Víctimas y Testigos se ve influenciada principalmente por la Fiscalía, la Defensa y las Salas y la clientela misma, así como por la capacidad que tiene la Sección de Víctimas y Testigos de controlar el inicio y término de la permanencia bajo su cuidado. La Sección de Víctimas y Testigos no puede controlar las acciones de las partes y obviamente no hay coordinación entre ellas. Por consiguiente, la Sección de Víctimas y Testigos se ve enfrentada a un factor desencadenante de la carga de trabajo que es impredecible e incontrolable. Existen tres factores principales que influyen en las operaciones de la Sección de Víctimas y Testigos: la naturaleza confidencial de muchos de sus servicios; las implicaciones del marco jurídico de la Corte, la jurisprudencia y los principales actores judiciales; y las dificultades que conlleva el hecho de operar en entornos complejos desde el punto de vista práctico, político y de seguridad.

83. Por lo tanto, el volumen de trabajo de la Sección de Víctimas y Testigos está fuertemente impulsado por las actuaciones judiciales y determinado por el número de testigos que requiere apoyo. Tal como se explicó anteriormente, aun cuando es muy difícil predecir el número exacto de testigos en un determinado año, para los fines del modelo, los niveles proyectados de necesidades en materia de apoyo se han basado en el supuesto de la Fiscalía de 50 a 60 testigos por caso. El cuadro que aparece a continuación refleja el número supuesto de testigos que estarán bajo la protección y el cuidado de la Sección de Víctimas y Testigos para todos los casos contemplados en el modelo, desglosado por fase de las actuaciones, con el fin de determinar el volumen de trabajo para la Sección en apoyo a las actuaciones judiciales. Con el objeto de determinar el número de testigos que tiene un impacto sobre el área de apoyo judicial también se ha utilizado la proporción histórica de 1 de cada 5.5 testigos bajo protección llamados a testificar en el juicio, pero los resultados de este supuesto dieron por resultado costos más elevados, y por lo tanto, se decidió mantener los supuestos genéricos del modelo de la Fiscalía para determinar el impacto, con el fin de garantizar un costeo conservador del modelo.

**Cuadro 7: Número supuesto de testigos por año que necesitarán apoyo de la Sección de Víctimas y Testigos**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Fase de preparación del juicio	0	20	25	20	20	40
Fase del juicio	158	88	53	114	105	79
Fase del fallo	3	8	9	0	6	8
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>116</b>	<b>87</b>	<b>134</b>	<b>131</b>	<b>127</b>

84. Las circunstancias prácticas en las cuales la Sección de Víctimas y Testigos trabaja en su teatro de operaciones principal, es decir sobre el terreno, varían entre una situación y otra y entre un caso y otro. Por lo tanto, más que procedimientos fijos y rígidos, se requieren directrices, principios y personal capacitado. Además del personal basado sobre el terreno ya descrito, la estructura de la Sección de Víctimas y Testigos necesita apoyo y coordinación desde la Sede: los equipos son responsables del cumplimiento de todos los aspectos del mandato central de la Sección, a saber, los aspectos de protección y de apoyo psicosocial, así como la facilitación del testimonio de los testigos correspondiente a uno o más países donde hay una situación asignados al equipo. Estos equipos juegan un papel particularmente importante en cuanto a la supervisión de las operaciones de apoyo y de reubicación, y garantizan una buena planificación táctica de las situaciones y de los recursos. Por cada dos países en los cuales operan los equipos de situación de la Sección de Víctimas y Testigos, es preciso contar con un equipo en La Haya. El equipo de la Sede está compuesto por personal de situación, el cual consta de un jefe de equipo (P-3) responsable de la gestión de caso para todos los clientes en los países donde hay una situación, y de las actuaciones de juicio relacionadas que les han sido asignadas (incluyendo el procesamiento y la evaluación de solicitudes de remisión), apoyado por un oficial de caso adjunto (P-2), un gestor de causas principal auxiliar (SG-OC) y un gestor de causas auxiliar (SG-OC).

85. Además de los equipos de situación, la estructura de la Sección de Víctimas y Testigos cuenta con el apoyo de los denominados equipos de servicio, quienes se encargan

de una serie de funciones que recaen dentro del ámbito de trabajo de la Sección y que no deben duplicarse en los diversos equipos de situación o que están centralizadas a propósito. Estas funciones incluyen: apoyo jurídico específico en relación con la Sección de Víctimas y Testigos y asesoramiento a los equipos de administración y operativos; apoyo analítico, servicios psicosociales y pericia; y servicios centralizados administrativos de apoyo a las operaciones y de planificación. Para estas funciones, y para cada dos nuevas situaciones, el modelo también supone que se reclute un equipo de servicio compuesto por un analista (P-2), un abogado/psicólogo (P-2) y un analista de nivel G.

86. Las exigencias adicionales impuestas al equipo de la Sección de Víctimas y Testigos también se traducen en un aumento significativo de los costos no relacionados con el personal. Los viajes adicionales del personal para reunirse con los testigos, para regresar y en el caso que deban viajar junto con los testigos, como asimismo el apoyo que se brinda a los testigos, generan costos considerables que, en su mayoría, se cargan a los costos generales de funcionamiento. Con el fin de analizar su impacto en la Sección de Víctimas y Testigos, la Secretaría ha evaluado las siguientes actividades:

(a) Los costos directamente relacionados con el supuesto número de testigos correspondientes a cada año, destinados a apoyar las siguientes actividades: testimonio de los testigos en el juicio; nuevas remisiones al programa de protección de la Corte Penal Internacional; ejecución del sistema de respuesta inicial; gestión de casos; y estrategia de salida del programa de protección para cada testigo.

(b) Los costos de viaje relacionados con las reubicaciones y los traslados asistidos; las misiones de apoyo a los testigos; las misiones vinculadas al sistema de respuesta inicial; las misiones de gestión de casos; y las negociaciones internacionales y su evaluación.

87. Basado en la experiencia, se han incluido algunos criterios para garantizar que las estadísticas utilizadas en el modelo coincidan en mejor forma con la realidad a la hora de calcular los costos del impacto. Por ejemplo, aun cuando las estadísticas muestren que el presupuesto estándar de viaje por situación es de 231.200 euros al año, para cada caso en el modelo de impacto de la Secretaría, se ha incluido solamente el 60 por ciento de estos costos (es decir, 138.700 euros), con el fin de reflejar las expectativas de una ejecución progresiva de las actividades de apoyo. De igual manera, para el final del caso, se supone que las actividades disminuirán en un 30 por ciento al año en los últimos años. En general, cabe hacer notar que, aun según el enfoque conservador que se ha adoptado, el volumen de trabajo proyectado en el modelo de la Fiscalía tiene un impacto considerable en la Sección de Víctimas y Testigos. En términos generales, se espera que la sección tenga que aumentar su plantilla a 105 miembros del personal para el 2022, mientras que los costos no relacionados con el personal aumentarían a 10,2 millones de euros en 2022. El cuadro a continuación muestra la evolución de estos costos operacionales según el modelo, sobre una base anual.

**Cuadro 8: Evolución de los costos anuales de operación de la Sección de Víctimas y Testigos**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Costos operacionales directos	4.780	6.102	6.324	7.404	7.698	7.966
Costos de viaje	1.087	1.283	1.563	1.810	2.129	2.274
<b>Total</b>	<b>5.866</b>	<b>7.385</b>	<b>7.887</b>	<b>9.214</b>	<b>9.827</b>	<b>10.239</b>

88. La Secretaría también es responsable de la información pública relacionada con las actividades judiciales. El volumen de las actividades judiciales tiene un impacto en el tamaño necesario del equipo de la Secretaría. Aun cuando se reconoce que el equipo actual debería poder absorber un cierto nivel de actividades, también es importante observar que las habilidades lingüísticas no necesariamente se pueden transferir de un caso al otro. Por lo tanto, se necesita un P-2 con las habilidades lingüísticas apropiadas para cada nueva situación que involucre un nuevo idioma. El miembro del personal tiene que ser capaz de leer la prensa local para poder contribuir a la revisión diaria de la prensa. Tiene que saber cómo la Corte es percibida por la población local para anticiparse y elaborar mensajes de

comunicación apropiados. Se debe poder entender completamente el idioma local para producir la documentación necesaria, incluyendo programas audiovisuales. En el impacto según el modelo, esta exigencia con respecto al idioma es distinta de la exigencia lingüística de la Sección de Servicios Lingüísticos de la Secretaría, dado que no incluye idiomas locales específicos, sino que está más bien vinculado con el idioma genérico de una región geográfica. Por consiguiente, el supuesto en el modelo se limita a cuatro “idiomas de situación” en 2017 (francés, inglés y otros dos idiomas de situación), a siete en 2022 (es decir, agregando sólo tres nuevos idiomas de situación, teniendo en cuenta que posiblemente algunas de las nuevas investigaciones se iniciarán en países donde ya hay situaciones existentes). Además del P-2, por cada dos nuevas situaciones, se solicita un puesto SG-OC para apoyar las actividades de información pública.

89. El segundo factor desencadenante de actividades de apoyo judicial está vinculado con las exigencias lingüísticas propiamente dichas. El análisis de la Secretaría con respecto a este elemento desencadenante se basa en datos históricos para determinar los promedios. Siguiendo la metodología acordada, el modelo se basa en la situación actual y en el número de idiomas apoyados en la actualidad, y proyecta tendencias históricas sobre actividades futuras. En general, para cada nuevo caso, los datos históricos muestran que cabe suponer que se requerirán dos nuevos idiomas. Dado que la capacidad lingüística en un idioma no se puede transferir a otro idioma, este supuesto significa que los casos nuevos requerirán recursos adicionales.

90. Aun cuando originalmente se estimó que los supuestos en materia de idioma tendrían un impacto importante sobre el modelo, la realidad muestra que en el caso de la Secretaría, el impacto verdadero se hace sentir sólo después de dos años en el modelo, al inicio de nuevas actuaciones judiciales. Antes de ese momento, durante la fase de investigación, se supone que los servicios lingüísticos de la Fiscalía se encargan de gran parte de la interpretación sobre el terreno. La Secretaría se encarga de todas las necesidades de traducción para los abogados externos, así como de las actividades de representación, proyección exterior y de cooperación en relación con las víctimas mediante servicios bajo contrato, a saber “asistencia temporaria para reuniones” en la terminología que emplea la Corte. Se han examinado los factores desencadenantes de las necesidades de traducción para todas las fases judiciales, y se ha comparado el número histórico de páginas traducidas con el número de traductores disponibles (considerando la norma acordada de alrededor de 1.000 páginas traducidas por traductor al año). Gracias a este arreglo flexible que se ha establecido en la Corte mediante el uso de asistencia temporaria para reuniones, y considerando que el volumen total de trabajo se mantiene relativamente estable en este ámbito, el análisis muestra que sólo se solicitará un aumento limitado en los costos no relacionados con el personal para servicios de traducción para esta sección de la Secretaría en el contexto del impacto del tamaño básico.

91. En cuanto a las necesidades de traducción, originalmente se proyectó que las necesidades de interpretación tendrían una incidencia significativa en el presupuesto previsto de la Corte. Afortunadamente, los supuestos conservadores y la cronología de las distintas actividades muestran, en cambio, un incremento relativamente moderado. Se espera que aumente el número de intérpretes en el equipo lingüístico, de 17 a 25 intérpretes de plantilla en tres años, a partir de 2020. No obstante que se acordó que cada nuevo caso requeriría apoyo para dos nuevos idiomas, también se reconoció que solamente uno de los dos idiomas sería necesario para la interpretación en la sala de audiencias. Este enfoque conservador con respecto a las necesidades lingüísticas significa que, según el modelo, el primer nuevo idioma en un nuevo país donde hay una situación para un nuevo caso se necesitará tan solo hacia el año 2020: los recursos existentes son suficientes para cubrir todas las demás actividades hasta el punto en que el modelo estime que una nueva investigación en un nuevo país habrá concluido y que las actuaciones judiciales se habrán iniciado.

92. Con el fin de limitar toda necesidad de aumento adicional, la Secretaría examinó además la posibilidad de que algunos idiomas ya no fuesen necesarios. Sin embargo, considerando los casos existentes incluidos en el modelo, y los supuestos acerca de las situaciones y los países involucrados (incluyendo el inicio de nuevos casos en países existentes), la mayoría de los idiomas seguirán siendo necesarios hasta el último trimestre

del último año del modelo, o sea: 2022. El cuadro a continuación resume los supuestos del modelo en cuanto a necesidades lingüísticas vinculadas con las actividades judiciales:

**Cuadro 9: Número de idiomas en las actuaciones judiciales**

<i>Año</i>	<i>Número de nuevos idiomas en las actuaciones</i>	<i>Idiomas adicionales en las actuaciones</i>
2016	10	0
2017	10	0
2018	10	0
2019	10	0
2020	11	1
2021	12	1
2022	12	0

93. En el contexto de las actividades judiciales, los mandatos de la Secretaría incluyen la gestión del programa de asistencia letrada. Dado que el modelo se basa en promedios, la evaluación del impacto de los supuestos actualizados y complementados del tamaño básico de la Fiscalía sobre esta parte del mandato puede calcularse de forma automática. Se puede simplemente multiplicar el número promedio supuesto en el modelo para las actividades relacionadas con cuestiones preliminares, juicios de primera instancia y apelaciones por el costo promedio de los equipos de abogados de la defensa y de las víctimas. La Corte dispone de suficiente información histórica y estadística que le permite utilizar estimaciones de costo razonables para ambos tipos de equipos. Aun cuando el programa de abogados para las víctimas es más flexible que el programa para la defensa, el cual se basa en sumas globales, se utilizan promedios obtenidos a partir de una experiencia pasada para calcular el impacto. Al mismo tiempo, cabe hacer notar que, en la Corte, los abogados de las víctimas pueden provenir, ya sea de un equipo jurídico externo, financiado por el programa de asistencia letrada, o del equipo interno brindado por la Oficina del Defensor Público para las Víctimas. A pesar de que la Oficina del Defensor Público para las Víctimas representa a las partes en las actuaciones de forma independiente, a nivel administrativo, ésta pertenece a la Secretaría y por consiguiente, fue incluida en el análisis del tamaño básico. El supuesto, una vez más, basado en datos históricos, es que la Oficina del Defensor Público para las Víctimas representará a las víctimas en la tercera parte de los casos nuevos. Mientras que el impacto en los equipos de asistencia letrada puede calcularse fácilmente utilizando una fórmula matemática, el impacto en el equipo de la Oficina del Defensor Público para las Víctimas es ligeramente más difícil de estimar, dado que el mismo personal profesional que trabaja en la Oficina puede trabajar en diferentes casos a la vez. El hecho de agregar un caso no significa necesariamente que se esté agregando al impacto un equipo completo. El impacto del modelo en el equipo de la Oficina del Defensor Público para las Víctimas muestra un aumento de 17 miembros del personal en 2017 a 24 miembros del personal en 2021. Este número máximo parece ser el punto en el cual las actividades de la Oficina del Defensor Público se estabilizarían, considerando el volumen total de trabajo.

94. Las proyecciones acerca de la asistencia letrada tienen un efecto importante sobre los costos no relacionados con el personal para la Secretaría, pero también ilustran muy bien las dificultades a la hora de hacer coincidir un modelo con la realidad. El modelo muestra un volumen estable de actividades judiciales, y los costos de la asistencia letrada coinciden con el supuesto del modelo. La asistencia letrada para la defensa aumentará de 2,6 millones de euros en 2017 a 3,1 millones de euros en 2022, mientras que la asistencia letrada para las víctimas aumentará de 1,5 a 2 millones de euros durante el mismo período. Estas cifras se basan en el número y tipos de casos supuestos en el modelo. En particular, el modelo supone sólo un acusado por caso. Esto no siempre fue así en el pasado, y probablemente no sea el caso en el futuro. En 2016, por ejemplo, la Corte todavía está ocupándose de un caso que involucra a cinco acusados indigentes, respecto de los cuales tan solo los gastos por concepto de asistencia letrada son similares al supuesto de tamaño básico en su totalidad para 2017. Dado que es imposible predecir el número de acusados y considerando que el modelo de tamaño básico de la Fiscalía está basado en un supuesto

simple de un acusado por cada caso, no hay motivos para cambiar este parámetro en el ejercicio para toda la Corte. El efecto de cualquier variación con respecto a estos parámetros podría hacer que aumente en millones de euros el presupuesto de la Secretaría, y es importante recordar a todas aquellas personas que lean este informe, que las cifras presentadas aquí son meramente una ilustración del impacto en cuanto a costos que ofrece el modelo y no un proyecto de presupuesto detallado.

95. Además, se supone que el equipo de la Secretaría que administra el programa de asistencia letrada aumentará sólo en un puesto SG-OC por cada tres nuevos casos adicionales, con el fin de garantizar la continuidad del apoyo al equipo jurídico. Se necesita este refuerzo para poder llevar un registro exacto de las actividades del equipo jurídico, incluyendo la verificación de las hojas de registro horario, y la administración de todos los gastos conexos.

96. El análisis del modelo con respecto a cuestiones relacionadas con las detenciones es similar al análisis relativa a la asistencia letrada: se utilizan supuestos conservadores y cualquier cambio tendrá un impacto en el costo total informado por la Secretaría. El impacto total podría ser significativo. Por otra parte, cabe hacer notar que, además del número de acusados por caso, se supone que todos los detenidos serán hombres en el período que abarca el modelo. La Corte alquila las instalaciones de detención en grupos de seis celdas. Por lo tanto, el impacto en el costo depende del número supuesto de detenidos: una variación de cuatro a ocho detenidos significa que los costos cambiarán dependiendo de si se alquila uno o dos grupos de seis celdas. Si hubiera más de un acusado por caso, se podría llegar a necesitar hasta un tercer grupo de celdas. Lo anterior requeriría nuevas negociaciones con el Estado anfitrión, y nuevos arreglos relacionados con la detención. De igual manera, en el caso de que uno de los detenidos fuera una mujer, habría que negociar un nuevo arreglo relacionado con la detención. Dichas negociaciones y nuevas instalaciones de detención representarían un costo considerable. Sin embargo, dichos costos no están incluidos en los supuestos actuales utilizados en el modelo. Por ende, el impacto relacionado con cuestiones de detención es limitado, observándose que los costos no relacionados con el personal fluctúan entre el costo de seis y doce celdas, en tanto que el personal de apoyo se mantiene estable.

97. En conclusión, con respecto al apoyo a las operaciones judiciales, la Secretaría ha determinado que el impacto del tamaño básico de la Fiscalía, actualizado y complementado, sería considerable en cuanto a las necesidades de personal. La composición de los equipos, descrita más arriba para las distintas etapas de las actuaciones, resulta en las siguientes necesidades de personal para el período examinado por el modelo:

**Cuadro 10: Impacto del tamaño básico en el personal de Secretaría que cumple funciones de apoyo a las operaciones judiciales**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Apoyo judicial total de la Secretaría</b>	<b>267</b>	<b>263</b>	<b>250</b>	<b>284</b>	<b>296</b>	<b>290</b>
Administración de la Corte	52	46	37	46	46	37
Información pública	18	19	18	21	21	23
En relación con la seguridad de las salas de audiencia	65	65	60	65	65	60
Equipos de situación y de servicio de la Sección de Víctimas y Testigos	37	37	37	43	43	49
Carga de casos de la Sección de Reparación y Participación de las Víctimas	12	12	14	19	21	28
Apoyo audiovisual (Sección de Servicios de Administración de la Información)	4	4	3	4	4	3
Abogados públicos	22	23	23	24	29	24
Apoyo a los abogados	8	8	9	9	10	9
Apoyo lingüístico	49	49	49	53	57	57

### 3.3.3 Servicios administrativos para el funcionamiento de la organización (servicios corporativos)

98. Para los fines del modelo, la Secretaría debe proyectar sus necesidades en cuanto a servicios corporativos como el último elemento fundamental que se ve afectado por el modelo. El impacto en este caso es menor que aquel que afecta a los demás elementos fundamentales, gracias a que la Secretaría tiene capacidad para absorber un cierto volumen adicional de requerimientos. El análisis se concentra primero en los costos relacionados con el personal, en tanto que las necesidades no relacionadas con el personal se describen en la sección siguiente, bajo el título de “Impacto en materia de costos del modelo de la Fiscalía en la Secretaría”.

99. La Secretaría brinda una amplia gama de servicios de apoyo administrativo a toda la Corte, principalmente concentrados dentro de su División de Servicios de Administración, pero incluyendo también a equipos adicionales de apoyo, tales como la Dependencia de la Arquitectura IT de la Empresa o la Dependencia de Análisis de Países. Dichos equipos no sufren un impacto directo relacionado con las necesidades de operaciones exteriores o de apoyo a las actividades judiciales, pero su trabajo sí se ve afectado por el volumen de trabajo contemplado en el modelo. Aun cuando no se esperaba que el tamaño básico de la Fiscalía tuviera un impacto mayor en esta área de la Secretaría, fue necesario determinar necesidades específicas en cuanto a recursos, a fin de garantizar que el análisis fuera exhaustivo.

100. Los servicios estándar de administración son principalmente adecuados para el propósito y no se ven afectados mayormente por el modelo. Por ejemplo, para las Secciones de Presupuesto, Finanzas o de Servicios Generales, el análisis demostró que solamente se necesitaría un número reducido de personal adicional para hacer frente al volumen adicional de trabajo. A modo de ejemplo, en la Sección de Finanzas, se proyecta que, por cada 200 nuevos miembros de personal de la Corte, se necesitaría un puesto SG-OC adicional para cumplir con las labores de desembolso, control de la nómina, cuentas o tesorería. De igual manera, en el caso de los servicios médicos, se estima que un puesto SG-OC será necesario por cada 250 nuevos miembros del personal para apoyar al Enfermero/Paramédico o al Auxiliar de Bienestar.

101. El cambio en el número de personal repercute más en el número de miembros del personal de apoyo de Recursos Humanos (RH) necesario. Se determinó que una proporción de 0,0225 operaciones ETC por parte de miembros del personal de recursos humanos por cada miembro del personal contratado por un período determinado era un buen punto de referencia con respecto a labores de dotación de personal efectuadas por Recursos Humanos. La Secretaría ha utilizado este coeficiente de referencia (también utilizado en el proyecto *ReVision* de la Secretaría) para determinar el impacto del modelo: el personal de Recursos Humanos aumenta de 31 en 2017 a 34 en 2022.

102. El incremento limitado de servicios estándar de administración con respecto al factor desencadenante de servicios corporativos también va acompañado de más servicios corporativos específicos de la Corte, prestados por la División de Operaciones Exteriores: la Sección de Apoyo a las Operaciones Exteriores, incluyendo la Dependencia de Relaciones Exteriores y Cooperación de los Estados, la Dependencia de Coordinación y Planificación, y la Dependencia de Análisis de los Países. Utilizando una proporción diferente, se ha agregado a cada equipo un número limitado de personal a fin de reflejar la necesidad de brindar más servicios en un número mayor de situaciones. Mientras los equipos de la Dependencia de Relaciones Exteriores y Cooperación de los Estados cambian según los supuestos del modelo, el número total sigue siendo similar (de ocho en 2017 aumenta a nueve en 2022). Para la Dependencia de Planificación y Coordinación, se requiere un nuevo coordinador de planificación por cada cuatro nuevos países, en tanto que se agrega un auxiliar de servicios a las situaciones por cada tres nuevos países, de modo que todos los planes de misión puedan ser procesados y monitoreados en forma oportuna. En la Dependencia de Análisis de los Países también se agrega un analista auxiliar por cada tres nuevos países, dado que existe un límite en cuanto al número de países que pueden monitorear simultáneamente. El impacto en los servicios corporativos de la Secretaría sigue siendo limitado, tal como se pronosticó originalmente, y tal como se demuestra en el cuadro a continuación:

**Cuadro 11: Impacto del tamaño básico en el personal de la Secretaría que trabaja en los servicios corporativos**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Personal de la Secretaría que trabaja en los servicios corporativos	250	255	256	269	271	270

### 3.3.4 Conclusión sobre el impacto del modelo en la dotación de personal de la Secretaría

103. Tal como se describe en los tres componentes fundamentales que aparecen más arriba, el tamaño básico de la Fiscalía tiene un impacto en la dotación de personal de la Secretaría, pero el enfoque conservador que ha adoptado la Secretaría para determinar el impacto, además del hecho de que la estructura de la Secretaría se considerará, a finales de 2016, como “adecuada para el propósito” en el contexto de las actividades existentes, significa que el impacto total no es exponencial. Aun cuando el cronograma que presenta el modelo no permite aún a la Secretaría dar una imagen completa de todo el ciclo de apoyo a todas las actividades investigativas, de enjuiciamiento, judiciales y de reparación, teniendo en cuenta todas las actividades planificadas de la Fiscalía, entrega un buen indicio de la evolución posible de las necesidades de recursos. Juntos, los tres componentes clave muestran el siguiente incremento global del personal de la Secretaría:

**Cuadro 12: Impacto total del tamaño básico en el personal de la Secretaría**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Personal de operaciones exteriores	155	165	184	211	228	179
Personal de apoyo judicial	267	263	250	284	296	290
Personal de servicios corporativos	250	255	256	269	271	270
<b>Gran Total para la Secretaría</b>	<b>672</b>	<b>682</b>	<b>689</b>	<b>764</b>	<b>796</b>	<b>740</b>
Aumento anual de personal	89	10	7	75	32	-56
Incremento acumulativo de personal comparado con 2016	89	100	106	181	213	157
% de incremento anual	115%	102%	101%	111%	104%	93%
% de incremento acumulativo comparado con 2016	115%	117%	118%	131%	136%	127%

104. Es interesante analizar las cifras, no solamente en términos absolutos, sino también con respecto a incrementos proporcionales. A pesar de que el número de miembros del personal aumenta de 672 en 2017 a 796 en 2021, cabe hacer notar que esto se traduce en incrementos anuales relativamente modestos: 2 por ciento en 2018 y 1 por ciento en 2019. Lo anterior se debe al hecho de que las operaciones de la Secretaría son de tal alcance que un cierto nivel de aumento de las actividades puede ser absorbido dentro de los equipos existentes, hasta el punto en que se necesite establecer una capacidad adicional. Esto significa que la dotación de personal “salta” a un nivel superior en diversos casos. En el modelo, el año 2020 es un año así, en el cual es necesario reforzar los equipos, estimándose que el aumento de personal alcanzaría un 11 por ciento.

105. El cálculo del costo de estos incrementos se explicará en detalle a continuación, conjuntamente con una descripción de una parte del impacto no relacionado con el personal.

### 3.3.5 Impacto en términos de costo del modelo de la Fiscalía en la Secretaría

106. El análisis pormenorizado de la dotación de personal en el modelo permitió a la Secretaría crear una lista completa de todo el personal necesario durante los seis próximos años. Una vez creada esa lista detallada, se calculó entonces el costo total de la dotación de personal utilizando el supuesto de la Fiscalía basado en el presupuesto del año en curso y

suponiendo una tasa de corrección de la inflación salarial del 2 por ciento anual. Sin embargo, para calcular el costo del impacto total del modelo, la Secretaría empleó la metodología descrita en un informe anterior sobre el tamaño básico, presentado al Comité. Sólo se pudo llevar a cabo un estudio de seguimiento de todos los costos no relacionados una vez efectuado un examen completo de todo el personal requerido en la Secretaría (lo cual condujo a un análisis detallado de aproximadamente un 65 por ciento del presupuesto de la Secretaría), aunque también de toda la Corte, dado que algunos de los costos de la Secretaría están vinculados con el número total de personal.

107. Una porción considerable de los costos no relacionados con el personal es inflexible. La mayoría de los costos fijos y de capital no dependen del volumen y se puede suponer que se repetirán en el tiempo. Por ejemplo, el modelo no supone una variación significativa de los costos de mantenimiento de los locales permanentes. Lo mismo se aplica a gran parte del equipamiento, incluyendo todos los costos de infraestructura de tecnologías de la información. Dichos costos han sido incluidos en el análisis del impacto como costos fijos y estables.

108. Por consiguiente, el análisis se ha concentrado principalmente en los costos no relacionados con el personal que dependen del volumen. Por ejemplo, el equipamiento de la Sección de Servicios de Administración de la Información necesario para el nuevo personal que supone el modelo se incluye como costos nuevos. Antes de poder determinar estos costos, fue necesario que la Secretaría esperara a que se completara la evaluación del número de miembros del personal exigido por el modelo de tamaño básico para toda la Corte. Una vez contabilizados todos los nuevos miembros del personal, la Sección de Servicios de Administración de la Información está en condiciones de calcular el impacto en su presupuesto no relacionado con el personal, aplicando a cada nuevo miembro una tasa estándar para los costos de poner en marcha y mantener los servicios TI. De igual manera, se ha agregado una pequeña provisión para muebles adicionales, cambios a los edificios (supuestos por cada 100 nuevos miembros del personal), y para el impacto de los nuevos miembros del personal en los bienes fungibles. Dichos cambios tienen un impacto limitado en el presupuesto total (máximo de 200.000 euros) para la Sección de Servicios Generales en 2020, pero deben analizarse para efectos de coherencia.

109. El principal impacto en cuanto a las necesidades no relacionadas con el personal fue descrito anteriormente, en términos del apoyo a las víctimas y testigos, la asistencia letrada y los costos de detención. El último elemento en el modelo que tiene un impacto significativo corresponde a los costos estimados no relacionados con el personal vinculado al establecimiento y funcionamiento de las oficinas sobre el terreno y de presencia sobre el terreno de la Corte, según los supuestos del modelo. Para los fines de este análisis, la Secretaría analizó los datos históricos y revisó los costos de establecimiento y funcionamiento de todas las oficinas sobre el terreno en el pasado, con el fin de determinar si se podría calcular un promedio genérico. Se puso en evidencia el hecho de que las situaciones distintas de las diversas oficinas distorsionaron las cifras, generando un alto grado de inseguridad con respecto al promedio resultante. A modo de ilustración, la oficina sobre el terreno de la Corte en Kenya, donde se alquiló una oficina dentro del recinto de otra organización internacional, es muy diferente de la oficina sobre el terreno de la Corte en Chad, ubicada en el centro de una zona afectada por la guerra y con muy poca infraestructura disponible. Por otra parte, de las ocho oficinas/presencias de la Corte sobre el terreno, algunas tuvieron que ser creadas a partir de cero, mientras que otras pudieron aprovechar el equipamiento y los materiales trasladados de otras oficinas sobre el terreno o de oficinas anteriores. Con datos tan diversos y limitados, la Secretaría decidió volcar su análisis del modelo al supuesto estándar con respecto a las oficinas sobre el terreno, el cual se basa en una oficina sobre el terreno del tipo que existe en este momento en Abijan. Aprovechando la experiencia que ha tenido esta oficina sobre el terreno, y utilizando datos históricos para proyectar una situación similar en posibles nuevas oficinas sobre el terreno, se usó un costo estándar de 410.000 euros para el establecimiento de una oficina sobre el terreno plenamente constituida, y de 220.000 euros para los costos anuales de funcionamiento. Estas cifras son más bajas que las cifras utilizadas en ejercicios presupuestarios anteriores, pero son más realistas en el contexto del tamaño básico, dado que se supone que todas las situaciones tendrán niveles similares de seguridad y de volumen de actividades.

110. Con respecto a los viajes de la Secretaría, el análisis detallado que se llevó a cabo acerca de las necesidades de personal permitió a la Secretaría confiar en la cifra de dotación de personal para evaluar la variación en cuanto a necesidades de viaje para los fines de las proyecciones del modelo. La cantidad de viajes está directamente relacionada con el volumen de apoyo a las operaciones exteriores y judiciales. La fluctuación en el volumen de estos dos elementos desencadenantes tiene un impacto en el número de miembros del personal. Por consiguiente, se utilizó la variación en el número de miembros del personal para determinar la variación en las necesidades relacionadas con los viajes. Por lo tanto, el impacto del modelo sobre este ítem de costo específico para la Secretaría muestra una evolución moderada (aumentos y disminuciones), dependiendo de las exigencias de personal adicionales, pasando de 1,4 millones de euros en 2017 a 1,8 millones de euros en 2022.

111. Habiendo analizado todos los costos no relacionados con el personal, y determinado el número total de miembros del personal para todos los equipos por trimestre desde 2017 hasta 2022, es posible resumir de la siguiente manera el impacto del modelo de tamaño básico en la Secretaría en el cuadro a continuación:

**Cuadro 13: Impacto en cuanto a costos del modelo en la Secretaría (en euros)**

Costeo	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Costo pers. trimestre	€12,795	€12,823	€12,981	€13,009	€14,146	€13,967	€14,186	€14,186	€13,987	€14,072	€14,471	€14,506	€15,842	€15,652	€16,514	€16,210	€17,349	€17,403	€17,166	€16,950	€16,476	€16,048	€16,236	€16,345
Costo pers. Anual	€51,608				€56,485				€57,036				€64,218				€68,868				€65,105			
Costo no rel. Personal	€7,702	€7,702	€7,702	€7,702	€8,269	€8,269	€8,269	€8,269	€8,515	€8,515	€8,515	€8,515	€9,480	€9,480	€9,480	€9,480	€9,651	€9,651	€9,651	€9,651	€9,730	€9,730	€9,730	€9,730
Costo no rel. Pers. Anual	€30,808				€33,074				€34,061				€37,922				€38,603				€38,919			
COSTO TOTAL TR	€20,497	€20,525	€20,683	€20,710	€22,415	€22,236	€22,454	€22,454	€22,502	€22,588	€22,986	€23,021	€25,322	€25,132	€25,995	€25,690	€27,000	€27,053	€26,817	€26,600	€26,206	€25,777	€25,966	€26,075
COSTO TOTAL	€82,416				€89,559				€91,096				€102,140				€107,470				€104,024			

## 4 Impacto del modelo en toda la Corte

112. Tal como se explicó en la introducción que aparece más arriba, con el nuevo plazo y el cronograma revisado de las fases de las actuaciones, la Corte inició su análisis del impacto del modelo de la Fiscalía examinando los principales cuellos de botella que podrían haber impedido que el modelo funcionara. Debía someter a prueba sus limitaciones en términos de capacidad: el número de salas de audiencia; el número de jueces; y el espacio de trabajo disponible en los nuevos locales de la Corte. Se determinó que 18 jueces en tres salas de audiencia estarían en condiciones de crear suficientes salas de cuestiones preliminares y de primera instancia y una sala de apelaciones para ocuparse del resultado de las seis investigaciones activas de la Fiscalía que se desarrollan en forma paralela aproximadamente una vez al año, aunque se señaló claramente que el análisis se basó en los supuestos contemplados en el modelo, tales como el número de acusados (uno por caso), el número de testigos (50 a 60 por caso) y el resultado previsto (por ej.: el 75 por ciento de las nuevas investigaciones dan lugar inmediatamente a actuaciones judiciales). En la práctica, el volumen promedio de actividades según el cronograma acordado en el modelo variará, al igual que otros parámetros, tales como el número de acusados por caso, el número de testigos ante el tribunal, el número de idiomas empleado, entre otros. En esa etapa inicial, también se informó al Comité que la capacidad de los locales permanentes no podía ser sometida a prueba aún, debido a que tenía que realizarse primero un análisis completo de todas las necesidades de personal.

113. Una vez completado el análisis antes descrito, la Corte está en condiciones de determinar las necesidades de la Corte en materia de dotación de personal conforme al tamaño básico. Los resultados demuestran que, tal como está previsto, el impacto del modelo en la Corte no redundará en una limitación de su capacidad en términos de espacio de oficina en el nuevo edificio de la Sede. Aun cuando el número total de miembros del personal alcanza el nivel máximo para la Sede de 1.400 empleados en un determinado año (2021), los resultados incluyen, en promedio, un 8 por ciento de personal que trabaja en las oficinas sobre el terreno. Considerando este tope, la Corte estima que estará en condiciones

de acoger a todos los recursos de personal, incluso a internos y demás consultores que requieran contar con estaciones de trabajo en los locales nuevos. El número total de personal de la Corte puede resumirse de la siguiente manera:

**Cuadro 14: Impacto sobre el número total de miembros del personal de la Corte**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total Secretaría	671	687	696	768	803	737
Total Fiscalía	454	472	485	521	546	546
Total resto de la Corte	97	97	97	97	97	97
<b>Gran total</b>	<b>1.222</b>	<b>1.256</b>	<b>1.278</b>	<b>1.386</b>	<b>1.446</b>	<b>1.380</b>

114. Para poder llegar a los resultados antes descritos, la Corte ha utilizado y actualizado, según corresponde, el modelo inicial de la Fiscalía, su metodología y supuestos, y ha explicado las principales aproximaciones en las descripciones detalladas que aparecen más arriba. Por otra parte, deben destacarse los siguientes supuestos adicionales que abarcan la totalidad del modelo antes de entregar al Comité el cálculo de los costos que ha solicitado.

115. Cabe hacer notar que las modificaciones al cronograma de las fases de las actuaciones que contempla el modelo, tal como lo ha presentado la Fiscalía, que eran necesarias para el análisis de toda la Corte redundan dan por resultado lo que pareciera ser una disminución de la actividad en el último año del modelo. No obstante, esto no debe entenderse como el comienzo de una tendencia a partir de ese momento y en adelante. Un análisis de un volumen de actividades con un plazo más largo demuestra que esta línea descendente se corregiría rápidamente al año siguiente para estabilizarse a un nivel cercano a los promedios correspondientes a 2020-2021.

116. Este supuesto muestra la sensibilidad del modelo, y la necesidad de evaluar cuidadosamente la materialización de los supuestos en el futuro. Algunos de los supuestos actualmente realistas que se han formulado quizás tengan que ser corregidos en el futuro. Por ejemplo, se supone que todos los acusados serán personas indigentes, basándose en el historial de la Corte, pero esto podría cambiar en el futuro, y requeriría un cambio en el cálculo de los costos del modelo.

117. Con el propósito de abordar la solicitud del Comité, y teniendo presente el supuesto del modelo, la Corte concluyó su análisis de impacto en toda la Corte, proyectando el costo del número de miembros del personal previsto a lo largo del período de seis años que contempla el modelo, utilizando la escala salarial actual e incrementándola en un 2 por ciento cada año, siguiendo la tendencia histórica de costos de personal presupuestados. En el cuadro a continuación aparecen los resultados del cálculo de impacto relativo al personal y no relacionado con el personal.

**Cuadro 15: Impacto estimado del tamaño básico en toda la Corte**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Personal	113.987	121.776	125.783	137.610	153.788	144.624
No relacionado con el personal	43.184	45.729	47.066	51.413	52.557	53.020
<b>Total</b>	<b>157.172</b>	<b>167.505</b>	<b>172.849</b>	<b>189.023</b>	<b>206.346</b>	<b>197.644</b>

118. En el transcurso de 2015 y 2016, y simultáneamente con el ejercicio actual acerca del impacto del tamaño básico, la Corte también realizó un ejercicio integral de sinergias, tal como fue solicitado por la Asamblea de los Estados Partes.<sup>11</sup> El propósito de este ejercicio, el cual está previsto que concluya en 2017, es identificar y evitar la duplicación a lo largo de

<sup>11</sup> *Documentos Oficiales ... Decimocuarto período de sesiones ... 2015* (ICC-ASP/14/20), vol. I, parte III, ICC-ASP/14/Res.1, J, párr. 4.

todos los órganos. Los resultados iniciales de las revisiones que ya se han efectuado indican que ya se han establecido cuidadosamente la mayoría de los procesos entre un órgano y otro, a fin de asegurar la máxima eficiencia y la no duplicación. En algunos casos se identificaron logros y/o ahorros cuantificables en materia de eficiencia, y su impacto global sobre el tamaño básico se incluirá una vez que finalice el ejercicio de sinergias.

## 5 Vínculo entre el cálculo de costos del modelo de tamaño básico y el proyecto de presupuesto

119. Los Estados Partes han solicitado mayor claridad con respecto a la relación que existe entre el ejercicio de tamaño básico de toda la Corte y el programa anual de presupuesto de la Corte. Se ha consultado en qué medida el tamaño básico podría ofrecer un pronóstico acerca de presupuestos futuros y, por ende, ayudar a establecer una dotación presupuestaria y/o poner término a los crecientes requerimientos financieros de la institución. Por otra parte, el Comité ha señalado que los Estados y la Corte necesitan uniformar su pensamiento con respecto a esta materia.<sup>12</sup>

120. Esta sección tiene por finalidad presentar las opiniones de la Corte al respecto.

121. ¿Cuáles son las características esenciales del tamaño básico en comparación con el proyecto de presupuesto?

### Cuadro 16: Comparación entre el modelo de tamaño básico y el proyecto de presupuesto

	<i>Tamaño básico</i>	<i>Proyecto de presupuesto</i>
¿Qué es?	Un modelo de simulación	Un presupuesto real
¿Cuál es su propósito?	Entregar un pronóstico de tamaño futuro (orden de magnitud) <u>si</u> todos los supuestos del modelo se cumplen  Otorgar a la Corte recursos suficientes para absorber su labor con un nivel aceptable de priorización, <u>si</u> los supuestos se mantienen relativamente estables.	Decidir con respecto al presupuesto para el año siguiente
¿En qué se basa?	Supuestos acerca de la carga de trabajo, basados en promedios (volumen y duración) Equipo /actividad estándar	Supuestos acerca de la carga de trabajo real en casos/situaciones concretas Equipo /actividad real
¿Qué elementos hay en común?	Ambos proporcionan una justificación con respecto a necesidades de recursos a futuro	
¿Qué los diferencia?	Utilizan distintas bases para efectuar el cálculo	
	Carga de trabajo supuesta Equipos estándar	Carga de trabajo real Equipos reales
	Su grado de certeza es diferente	
	Se basa en la extrapolación	Se basa en factores reales

122. ¿Es posible vincular entre sí el tamaño básico con el proyecto de presupuesto por programas anual de la Corte? Ello dependerá de la exactitud de los supuestos en el modelo de tamaño básico:

(a) Si los supuestos multianuales se cumplen en realidad, tal como está previsto, entonces el tamaño básico y los proyectos de presupuesto coincidirían.

<sup>12</sup> Informe del Comité de Presupuesto y Finanzas sobre el trabajo de su duodécimo sexto período de sesiones, ICC-ASP/15/5, 12 de julio de 2016, párr. 53.

(b) Si los supuestos multianuales se desvían en un rango limitado de las necesidades reales, entonces la Corte podría ser capaz de absorber parcial o completamente la desviación. En tales circunstancias, el tamaño básico y los proyectos de presupuesto podrían coincidir parcial o completamente.

(c) Si se produjeran desviaciones importantes entre los supuestos multianuales y las necesidades reales, entonces el tamaño básico y los proyectos de presupuesto no coincidirían.

123. Al inicio del ejercicio de tamaño básico de la Fiscalía, la Fiscalía indicó en reiteradas ocasiones que se necesitaría actualizar periódicamente el modelo de tamaño básico, a medida que la Fiscalía vaya recabando más datos sobre los cuales basar su modelo, y/o adaptar el modelo a cambios importantes en cuanto a la demanda que pudieran ocurrir, dado el entorno impredecible en el cual la Fiscalía, y, por ende, la Corte, está obligada a operar. El presente ejercicio emplea como base los supuestos relativos al tamaño básico de la Fiscalía y, por lo tanto, se aplica la misma lógica.

124. Hasta ahora, la Corte no ha alineado los supuestos iniciales en el modelo de tamaño básico con la carga de trabajo real para 2017. Esto puede hacerse en versiones futuras del modelo, pero se decidió no hacerlo en este momento por distintas razones:

(a) El propósito principal del modelo de tamaño básico consistió en dar a los Estados un indicio del tamaño de la Corte si se cumplieran los supuestos con respecto a la carga de trabajo basados en una extrapolación. Su objetivo es brindar a los Estados un orden de magnitud más que un plazo exacto de cuándo se alcanzará lo anterior, dado que el cronograma dependerá de cómo vaya evolucionando en realidad la carga de trabajo.

(b) Un segundo propósito fue verificar si las limitaciones actuales de la Corte (número de jueces, número de salas de audiencia, capacidad para dotar de personal a los locales permanentes) permitirían aún así absorber la carga de trabajo prevista. Lo anterior no requiere un alineamiento de los puntos de partida.

(c) El modelo requerirá que se haga una nueva actualización a medida que la Corte vaya recabando más datos y perfeccione su propio modelo, incluyendo la precisión de los supuestos.

125. En conclusión, las deliberaciones previas entre la Corte y los Estados Partes en distintos foros han demostrado que, para que el proyecto de tamaño básico de la Corte sea una herramienta útil, tanto para la Corte como para los Estados Partes al otorgar un mayor grado de estabilidad a los supuestos en cuanto a carga de trabajo y recursos futuros de la Corte, se requiere que haya un entendimiento común entre los Estados y la Corte acerca de la relación que existe entre el tamaño básico y el proyecto de presupuesto por programas anual de la Corte. La presente nota pretende lograr justamente esto.

## 6 Conclusión

126. El modelo de tamaño básico de la Fiscalía pretende determinar un tamaño sostenible, en términos de las actividades a realizar y los recursos necesarios para hacer posible tales actividades. Se basa en supuestos de carga de trabajo a futuro que han sido extrapolados a partir de la experiencia pasada; éstos se revisarán periódicamente, a medida que la Corte vaya recabando más datos y/o para ajustarse a incrementos importantes e imprevistos de la carga de trabajo. A fin de evaluar el impacto de este modelo, la Corte ha emprendido un ejercicio que abarca la totalidad de la Corte, destinado a evaluar cómo el volumen de trabajo previsto en el modelo de la Fiscalía desencadenaría cambios en las necesidades de recursos. El presente informe al Comité brinda información acerca del impacto en materia de costo de los supuestos sobre el tamaño básico de la Fiscalía, actualizados y complementados, y explica la metodología empleada para producir estos resultados. Además, pone de relieve la complejidad del proyecto y el alto grado de aproximación utilizado, incluyendo el gran número de supuestos muy diversos sobre los cuales se basa el ejercicio. En esta fase de conclusión del informe, la Corte quisiera subrayar que el ejercicio de tamaño básico ha sido también muy valioso para efectos internos. Ha permitido a los distintos órganos trabajar aún más colaborativamente y ha facilitado una comprensión de la labor que realiza cada uno de los órganos. El mapeo de

los procesos judiciales ha generado un mayor grado de comprensión de las distintas visiones de la misma realidad (por ejemplo, las distintas versiones de la fase de cuestiones preliminares).

127. Este ejercicio de tamaño básico también está ayudando a la Corte a mejorar su proceso de elaboración del presupuesto. Al aumentar la transparencia entre los órganos, el ejercicio dio luces acerca de algunos de los elementos que deberán tomarse en consideración en los procesos de elaboración del presupuesto a futuro. Por ejemplo, han tenido lugar intensos y fructíferos debates entre los distintos órganos con respecto a los diferentes tipos de apoyo de las oficinas sobre el terreno que se requieren en los próximos seis años, lo cual es útil para los debates presupuestarios a futuro. En este sentido, cabe subrayar que el modelo se aleja, en términos del nivel de actividades que se prevé en el primer año de la matriz de seis años, de lo que realmente se prevé para el año 2017 en el proyecto de presupuesto por programas de la Corte. Se decidió no alinear estas cifras (véase la sección 5), dado que el objetivo principal del modelo de tamaño básico es entregar a los Estados un orden de magnitud y no un cronograma exacto. Por otra parte, el enfoque se centró en evaluar las limitaciones con respecto al tamaño de la Corte y cómo éstas se relacionan con el modelo de tamaño básico. Será necesario efectuar una nueva actualización, a medida que se vayan recabando más datos, lo cual no hará más que aumentar la precisión del modelo. Además, se necesita un entendimiento común entre los Estados y la Corte con respecto a la relación entre el tamaño básico y el proyecto de presupuesto. Lo anterior hace énfasis en el hecho de que el modelo de tamaño básico es y seguirá siendo un modelo.

128. Por otra parte, ha facilitado los debates entre los distintos órganos acerca del impacto del apoyo proporcionado por la Corte al Fondo Fiduciario para las Víctimas en cumplimiento de su mandato de reparación y ha generado debates internos acerca del impacto del mandato de asistencia del Fondo Fiduciario para las Víctimas en el presupuesto de la Corte.

129. El modelo de tamaño básico es una herramienta y, al igual que cualquier otra herramienta, tiene sus ventajas y desventajas. Una desventaja evidente es que depende de supuestos y utiliza promedios. Tal como se advirtió en el informe inicial sobre el tamaño básico de la Fiscalía, no se dispone de suficientes datos históricos como para establecer hechos estadísticos en algunos casos, y la Corte ha tenido que basarse en promedios según “su mejor saber y entender”. Esta debilidad de la herramienta se corregirá con el tiempo, pero significa que los resultados que arroja no son exactos, y las cifras producidas son sólo indicativas. Son una ilustración de una realidad posible, en el caso de que todos los supuestos se cumplan.

130. La principal ventaja de la herramienta es que ofrece una visión de la totalidad de la Corte acerca del volumen de trabajo previsto para los próximos seis años, basada en los supuestos actualizados y complementados de la Fiscalía. Ésta es la primera vez que la Corte ha estado en condiciones de entregar esta visión global e ilustrar tales proyecciones con un impacto realista sobre los costos. En el futuro, el modelo de tamaño básico será utilizado para mayor análisis y planificación dentro de la Corte.

131. Tal como lo señaló el Comité en su informe sobre su vigésimo sexto período de sesiones, “esta importante labor puede aportar un contexto valioso para los debates preparatorios entre la Corte y la Asamblea con respecto a los supuestos presupuestarios anuales. No obstante, el Comité destacó también, que sería importante para la Corte y para los Estados Partes tener un entendimiento común acerca del propósito del modelo y su relación con la planificación anual del presupuesto”.<sup>13</sup> Mediante este informe, la Corte pone de relieve que el propósito del modelo de tamaño básico es considerado por la Corte de la siguiente manera:

(a) Proporciona a los Estados Partes una estimación general del volumen de trabajo que la Corte espera tener y sus implicaciones en cuanto a recursos (orden de magnitud) en el caso de que todos los supuestos presentados se cumplan. Los supuestos tendrán que ser revisados a medida que haya más datos disponibles, con el fin de mejorar la precisión del modelo.

---

<sup>13</sup> ICC/ASP/15/5, párr. 53.

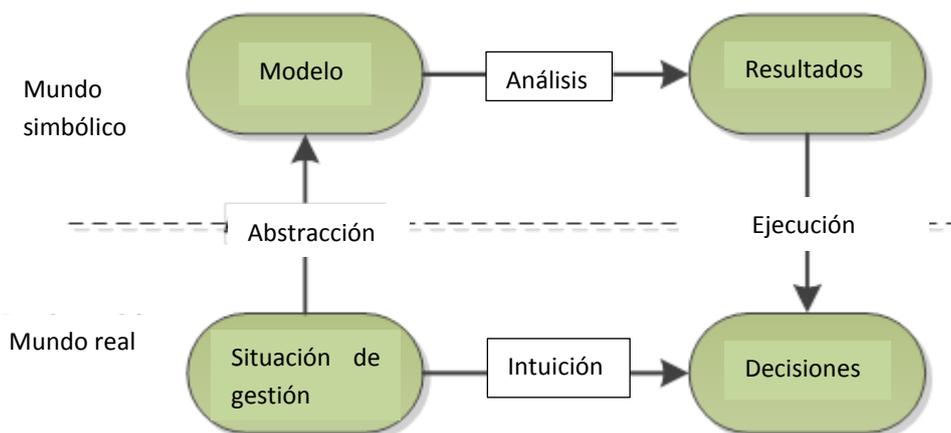
(b) Si los supuestos se mantienen relativamente estables, el modelo de tamaño básico aportará a la Corte recursos suficientes como para absorber su labor con un grado de priorización razonable.

(c) No pretende reemplazar una justificación presupuestaria anual, la cual se basará en las prioridades concretas y carga de trabajo real para el año en cuestión.

(d) Las proporciones utilizadas en el tamaño básico que determinan los recursos para cualquier determinada actividad ayudarán a los Estados Partes a comprender cómo se están determinando y justificando los recursos.

132. La literatura de negocios explica que un modelo es una abstracción de una situación que se formula de tal manera que se presta para un análisis, para apoyar la toma de decisiones y brindar una perspectiva de gestión: “[s]e analiza para generar algunos resultados o conclusiones que emanan del modelo independientemente, es decir, sin tener en cuenta las abstracciones realizadas anteriormente. Luego, la interpretación de los resultados basados en el modelo nos conduce de vuelta a la situación real, tomando en consideración aquello que se dejó fuera durante la fase anterior de abstracción”.<sup>14</sup> Tal como se ve reflejado en el esquema que aparece más abajo, el cual ha sido copiado de la misma fuente, el proceso de modelación en sí no debería ser considerado como un esfuerzo por lograr un método científico que pueda dejarse enteramente en manos de expertos: el papel del administrador es vital para hacer que el proceso sea útil para la gestión organizacional de la Corte.

#### Esquema 4: El proceso de modelación



133. En el contexto de la Corte, se emplea el modelo para aumentar la capacidad de predicción de sus operaciones mediante un análisis detallado del impacto del modelo de tamaño básico. Conscientes del grado de aproximación que ofrece el modelo actualmente, debido en gran parte a la naturaleza impredecible de sus actividades, la Corte estima, no obstante, que el análisis de impacto presentado en el informe entrega al Comité una perspectiva realista del volumen de trabajo que debería emprenderse en el futuro. Esta información puede ser utilizada por el Comité y por los Estados Partes, como asimismo internamente por la administración superior, para monitorear la labor de la Corte y mejorar al mismo tiempo su comprensión acerca de las necesidades en materia de recursos que tendrá la Corte en el futuro.

<sup>14</sup> Véase “Modelar decisiones con Microsoft Excel”, Moore, Weatherford, Prentice Hall, sexta edición, página 5.



País de Situación	Situación	Nombre: caso	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
País P	Sit 21	Caso 25																	Comienzo	Comienzo	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación
País P	Sit 21	Caso 26																			Comienzo	Comienzo	Investigación	Investigación	Investigación	Investigación
País Q	Sit 22	Caso 27																					Comienzo	Comienzo	Investigación	Investigación
País Q	Sit 22	Caso 28																							Comienzo	Comienzo
País R	Sit 23	Caso 29																							Comienzo	Comienzo

Número de fases por trimestre	Trimestres	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Investigación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finalización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comienzo		1	1	1	1	0	0	2	2	1	1	1	1	2	2	0	0	2	2	1	1	1	1	2	2
Equipos de investigación		4	4	4	4	4	4	4	4	4.5	4.5	5	5	5.5	5.5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Investigación (incl. Comienzo y finalización)		1	1	1	1	0	0	2	2	1	1	1	1	2	2	0	0	2	2	1	1	1	1	2	2
Previo al Juicio		0	0	1	1	2	1	2	1	2	2	1	0	1	1	2	1	1	1	2	2	2	0	1	1
Preparación al juicio		0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	3	2	2
Juicio de primera instancia		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fase de fallo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Juicio (incl. prep. juicio/prim. instancia/fallo)		0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	3	2	2
Apelación		2	2	2	1	0	1	1	2	2	2	4	3	3	3	3	3	1	0	0	1	1	2	2	2
Reparaciones Judiciales		1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	2	2	2	2	0	2	3	3	3	1	0	0	0
Ejecución de Reparaciones		1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	4	5	5	3
Reparaciones		2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	3