

Asamblea de los Estados Partes

Distr.: general
6 de mayo de 2009

ESPAÑOL
Original: inglés

Octavo período de sesiones

La Haya

18 a 26 de noviembre de 2009

**Estudio de la Corte sobre medidas de eficiencia para 2010:
Informe sobre el estado de la situación***

A. Introducción

1. En el informe de su 11º período de sesiones, el Comité de Presupuesto y Finanzas (“el Comité”) decía lo siguiente: “El Comité estaba convencido de que los gestores en toda la Corte deberían ser los responsables de gestionar la carga de trabajo y reformar los procedimientos, con el fin de obtener los máximos resultados para la Corte controlando al mismo tiempo las horas de trabajo.¹”

2. El Comité también indicó que “consideraba que un examen riguroso de las posibilidades de aumento de la productividad resultaría en considerables ahorros, puesto que en los primeros años de la Corte se habían adoptado muchas políticas burocráticas ineficientes. Recomendó por tanto que la Corte realizara un estudio de los procedimientos administrativos con objeto de eliminar los trámites innecesarios. Por añadidura, el Comité planteó a la Corte que para 2010 elaborase un presupuesto en el que las nuevas inversiones y los aumentos en los gastos se financiaran en su totalidad de los ahorros logrados en los procedimientos administrativos.²” Posteriormente, el Comité pidió a la Corte que le informara respecto de sus correspondientes esfuerzos en sus 12º y 13º períodos de sesiones.

3. Por consiguiente, la Asamblea de los Estados Partes (“la Asamblea”) adoptó la recomendación del Comité, indicando que “Insta a la Corte a que haga todo lo posible por encontrar la forma de hacer economías durante 2009 y pide a la Secretaria que investigue las posibilidades de lograr dichas economías, adopte las medidas adecuadas e informe al respecto a la Asamblea de los Estados Partes en su octavo período de sesiones.” Además, la Asamblea también pidió “a la Corte que, como recomienda el Comité de Presupuesto y Finanzas, se esfuerce por preparar un presupuesto para 2010 que, en el grado posible, permita financiar en su totalidad las nuevas inversiones y los aumentos en los gastos con los ahorros logrados en los procedimientos administrativos, teniendo en cuenta al mismo tiempo una posibilidad de que haya aumentos importantes en las actividades judiciales o de investigación.”

* Distribuido anteriormente con la signatura ICC-ASP/8/CBF.1/4.

¹ ICC-ASP/7/15, párrafo 55.

² ICC-ASP/7/15, párrafo 56.

4. El presente informe constituye la primera fase de la respuesta de la Corte a los requisitos del Comité en materia de rendición de informes, y contempla los progresos logrados por la Corte en su cumplimiento de las recomendaciones de la Asamblea y del Comité arriba reseñadas.

1. Plan estratégico de la Corte

5. La Corte presentó su Plan Estratégico durante el quinto período de sesiones de la Asamblea de los Estados Partes³ en noviembre de 2006. Una de las metas estratégicas declaradas de la Corte es la de “Caracterizarse por el logro de los resultados previstos con un número mínimo de recursos mediante estructuras y procesos racionalizados al tiempo que se mantiene la flexibilidad y se garantiza la transparencia; contar con un personal suficientemente calificado y motivado en un entorno sensible.” Con esta declaración, que representa una de las tres metas estratégicas de la Corte, la dirección dejó clara su intención de realizar un seguimiento permanente de su organización interna con el fin de lograr unos procesos administrativos y fundamentales innovadores, haciendo hincapié en la eficiencia no burocrática, flexible y responsable.

6. En 2009, la Corte llevó a cabo una revisión de sus metas y objetivos estratégicos, reduciendo en el proceso el número de objetivos, que de 30 pasaron a ser 18. No obstante, el de convertirse en una administración no burocrática se mantuvo como uno de los objetivos fundamentales. Según se indica en el objetivo 9 (anteriormente, objetivo 11) del Plan Estratégico de la Corte, se entiende que la determinación de la Corte como institución no burocrática se centra en los resultados más que en los procesos, y que las normas sirven de base cuando sean necesarias para garantizar los derechos o minimizar los riesgos. Por tanto, la Corte identificó varios objetivos prioritarios que pasaron a convertirse en algunos de los objetivos del presupuesto para 2009, a saber, “Recursos humanos”, “Gestión de los riesgos” y “Administración no burocrática”. De forma parecida, las actividades de la Corte descritas en el presupuesto propuesto para 2010 se planifican a tenor de sus objetivos estratégicos, y se derivarán, en parte al menos, de la meta estratégica de mejora de la eficiencia.

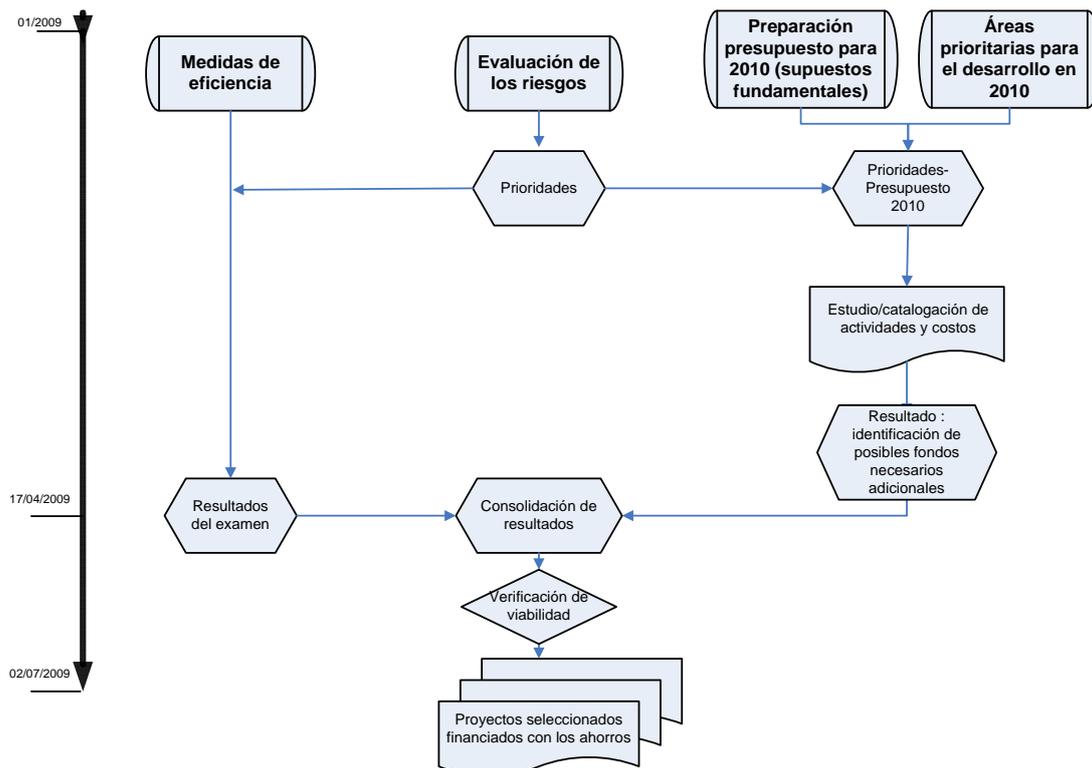
7. El Plan Estratégico de la Corte subraya meridianamente la necesidad de que la dirección lleve a cabo una investigación permanente de las posibilidades de mejora de la eficiencia. Esta concentración estratégica está en el origen de toda la planificación presupuestaria y operacional, y a la larga asegurará la durabilidad del ejercicio correspondiente a las “medidas de eficiencia”.

2. Vínculo con otras actividades de la Corte en su totalidad

8. La aplicación de medidas de eficiencia no constituye un proyecto independiente. Este ejercicio tiene relaciones claras con otras actividades estratégicas de la Corte, a saber, el proyecto de evaluación de los riesgos y la elaboración del proyecto de presupuesto de la Corte para el siguiente ejercicio. Estos proyectos se han iniciado anteriormente, y se desarrollan en paralelo con la investigación destinada a identificar medidas de mejora de la eficiencia. La conexión que opera entre estos proyectos se puede representar como sigue:

³ ICC-ASP/5/6 e ICC-ASP/7/25, anexo.

Cuadro 1: Planificación estratégica y presupuestaria, 2009



9. La Corte está concluyendo un proyecto integral de evaluación de los riesgos, con vistas a velar por la ejecución de las funciones esenciales de una corte de tal manera que, incluso en el peor de los casos, se brinde protección a las instalaciones fundamentales, las personas, los equipos y otros bienes. La investigación de posibles mejoras de la eficiencia ha de tener en cuenta los resultados del proyecto de evaluación de los riesgos. Por ejemplo, las actividades de alto riesgo no se deberían seleccionar como posibles ahorros en eficiencia sin tenerse una idea clara acerca de la estrategia requerida para mitigarlas y su posible incidencia en los procesos de la Corte. En otras palabras, los beneficios rápidos en materia de eficiencia no deberían verse favorecidos en detrimento de mejoras a largo plazo en los procesos que vengan acompañadas de riesgos mitigados.

10. En el contexto de los preparativos de la Corte para la propuesta de presupuesto para 2010, se están considerando varias actividades fundamentales como las esferas prioritarias de desarrollo. Esta selección toma en cuenta tanto el requisito de la Corte en materia de mejoras en la eficiencia como el proceso de gestión de los riesgos para velar por una ejecución estratégica coherente en la Corte en su totalidad. Por añadidura, en anteriores procesos de elaboración del presupuesto ya se introdujeron algunas medidas técnicas tales como los Indicadores de Ejecución fundamentales, los indicadores del volumen de trabajo o la planificación detallada del trabajo, y estas medidas se siguen ejecutando con mayor precisión cada año, con el objeto de contribuir a la capacidad de los gestores a la hora de controlar la eficiencia en su esfera de responsabilidad.

B. Investigación de posibles mejoras en la eficiencia: Plan de proyecto de “Medidas de eficiencia”

1. Introducción

11. La Corte investiga formas de mejorar la eficiencia de todos sus procesos, desde los judiciales hasta los administrativos. Está previsto que este ejercicio, que afecta a toda la organización y se inició a finales de 2008, continúe durante la totalidad de 2009. El ejercicio implica a todos los órganos y se lleva a cabo en múltiples niveles, ya que hay varios modos diferentes de identificar posibles mejoras, y éstas pueden producir resultados distintos (ahorros económicos, liberación de recursos, reducción del tiempo necesario, etc.). El resto del documento describe el planteamiento adoptado por la Corte y el estado de sus diferentes empeños por alcanzar el objetivo. Las primeras fases de los procesos del proyecto se pueden describir como sigue:

2. Alcance del proyecto

12. Se han puesto en marcha dos procesos paralelos para abordar la identificación y la ejecución de medidas de eficiencia. Estos procesos, que se están ejecutando de forma simultánea y en los que participan todos los órganos, son los siguientes:

- a) Análisis preliminar de las posibles medidas a adoptar por la Corte, incluido el examen de las recomendaciones del Comité durante su 11º período de sesiones. Este ejercicio desembocará en la selección de proyectos de ahorro de costos y su aplicación a la máxima brevedad.
- b) Ejercicio de reingeniería: selección de campos prioritarios, equipo de reingeniería, y realización del primer ejercicio en el primer campo prioritario.

13. Los distintos aspectos del proyecto se describen en mayor detalle a continuación.

3. Análisis de medidas posibles

14. El análisis de medidas posibles por la Corte se está desarrollando siguiendo tres trayectorias:

- a) Bajo la dirección de la Presidencia, un magistrado está dirigiendo un grupo de trabajo oficioso que examina lo siguiente:
 - i) Posibilidades para una mayor eficiencia dentro del marco jurídico actual;
 - ii) Repercusiones financieras de las decisiones de los magistrados, en consulta con la Secretaría; y
 - iii) La necesidad, si la hubiera, de posibles enmiendas a los textos constituyentes de la Corte;
- b) La Fiscalía está realizando su propia revisión interna en material de posibles medidas de eficiencia; y
- c) La Secretaría ha iniciado un proceso más amplio, consultando con todos los órganos según proceda, con el fin de examinar las medidas de eficiencia.

15. Las recomendaciones del Comité se están atendiendo dentro de cada trayectoria.

4. Examen de la recomendación del Comité

Proceso de reingeniería

16. La reingeniería se puede definir como “una nueva forma de pensar fundamental respecto de los procesos de gestión, y su rediseño radical con el fin de lograr mejoras espectaculares en las medidas contemporáneas fundamentales de desempeño, tales como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez.”⁴ Los proponentes de la reingeniería declaran que se pierde demasiado tiempo transmitiendo tareas de un departamento a otro, y mantienen que se pueden rediseñar los procesos con el fin de eliminar pérdidas. El concepto de rediseño o reingeniería de los procesos de trabajo requiere que los gestores se centren en sus actividades fundamentales, a pesar de las restricciones o los hábitos que puedan conformar a esas actividades en la actualidad.

17. La administración de la Corte ha iniciado un proyecto de reingeniería con el fin de procurar el logro de los resultados deseados con recursos mínimos. Está en curso la selección de posibles procesos para este proyecto. Se ha dado inicio a una fase de prueba con el primer ejercicio de reingeniería de los procesos de viajes de la Corte: se ha constituido un grupo del proyecto, que utilizará los servicios de facilitadores externos para asegurar una revisión imparcial y completa de todos los procesos relacionados con los viajes. Acto seguido, los resultados de este análisis inicial se aplicarán en los procesos de trabajo existentes.

5. Análisis preliminar

a) Análisis de la estructura de los costos

18. Con el fin de lograr claridad en cuanto a las expectativas, la Corte decidió examinar en mayor detalle su actual estructura de los costos, con el objetivo de identificar medidas que puedan tener una incidencia significativa. Un primer análisis de la estructura de los costos (cuadro 1) indica que alrededor del 86 por ciento del presupuesto de la Corte para 2009 se gasta a tenor de compromisos contraídos a más largo plazo.

Cuadro 1: Distribución de los costos - presupuesto para 2009 (en %)

Distribución de los costos – Presupuesto para 2009	% de los costos
Gastos de personal	71%
Compromisos anuales no relacionados con el personal	8%
Asistencia letrada	3%
Protección de testigos	3%
Detención	1%
Total	86%

19. Un 71% de los costos se corresponden a los sueldos de los magistrados, los sueldos del personal y otros gastos contractuales relacionados con el personal. Si bien la duración de los contratos de los magistrados oscila entre seis y nueve años, a los funcionarios se les contrata por un plazo de entre uno y tres años. Ello significa que no se pueden lograr aumentos en la eficiencia de la noche a la mañana. Los ahorros se derivarán principalmente de puestos que hasta el momento no se han cubierto, o de la fluctuación natural. Los costos de

⁴ Hammer, Michael y James Champy (1993).

cualquier otro tipo de separación del servicio contrarrestarían en gran medida los ahorros previstos.

20. Un extremo adicional que reduce la posibilidad de mejoras inmediatas es que el 15% del presupuesto de la Corte está relacionado con compromisos a más largo plazo, tales como contratos con uno o varios años de duración (por ejemplo, contratos de servicios públicos o licencias informáticas) o actividades profundamente arraigadas en el proceso judicial de la Corte. Para revisar este tipo de costos, o incluso los costos de detención y protección de testigos, se habrá de llevar a cabo un examen pormenorizado de la estructura de la Corte.

21. El cuadro 2 indica que los restantes costos no relacionados con el personal, a pesar de no estar vinculados a requisitos externos o contractuales, se componen en buena medida de actividades esenciales, y por tanto tampoco se pueden ajustar a corto plazo salvo de forma gradual.

Cuadro 1: Distribución de los costos – presupuesto para 2009 – otras causas principales de los costos no relacionadas con el personal

Otras causas principales de los costos no relacionadas con el personal	% de los costos
Gastos de viaje	5,0%
Capacitación	1,0%
Idiomas	0,8%
Gastos de impresión, radiodifusión, etc.	0,7%
Consultores - TI	0,6%
Total	8,1%

22. La Corte identificará “soluciones rápidas” cuando sea posible, pero el logro de mejoras reales llevará su tiempo. Dicho esto, la Corte ha logrado los progresos que se reseñan a continuación respecto de las recomendaciones del Comité.

b) Centralización de las funciones financieras

23. En su 11º período de sesiones, el Comité “pidió a la Corte que estudiara la forma de centralizar las funciones financieras en la Sección de Presupuesto y Finanzas, y preparara en consecuencia el proyecto de presupuesto para 2010.”⁵ La Corte extrapoló el razonamiento de esta recomendación, decidiendo considerar cómo podrían centralizarse todas las funciones comunes de la Corte.

24. Del mismo modo, el Comité sugirió la posibilidad de centralizar recursos de personal, por ejemplo los oficiales jurídicos de distintos programas principales, y recomendó “que la Corte examinara la posibilidad de que las Salas y la Secretaría centralizaran sus recursos en materia de prestación de apoyo judicial”⁶. El comité también “observó que al parecer algunas de las funciones asumidas por la Secretaría del Fondo [Fiduciario en beneficio de las víctimas] deberían estar a cargo de la Secretaría de la Corte y pidió a la Corte que revisara estos arreglos.”⁷

⁵ ICC-ASP/7/15, párrafo 83.

⁶ ICC-ASP/7/3, párrafo 56.

⁷ ICC-ASP/7/15, párrafo 102.

25. Con el objeto de procurar una visión integral de las funciones de la Corte, se distribuyó un cuestionario entre todos los programas principales y miembros de la dirección. Mediante este cuestionario, la Corte recopilará información completa sobre la carga de trabajo y el tiempo que los funcionarios dedican a funciones tales como las de asistencia administrativa o elaboración del presupuesto, tal como lo sugirió el Comité.

c) Examen de los procesos judiciales

26. Varias actividades relacionadas con la esfera judicial, como pueden ser la duración de las actuaciones, la protección de los testigos y de las víctimas o la participación de estas últimas, han sido identificadas por el Comité como posibles esferas para una mejora de la eficiencia. El Comité “alentó a la Corte y la Asamblea a velar por que se reconociera la debida importancia a las consideraciones en cuanto a eficiencia y costo.”⁸ Estos asuntos están siendo considerados activamente por los magistrados. Dada su naturaleza compleja y sustantiva, los progresos al respecto llevarán su tiempo.

d) Programa de asistencia letrada

27. En opinión del Comité, se pueden lograr eficiencias y ahorros en el programa de asistencia letrada de la Corte: “El Comité reafirmó su opinión de que la Corte debería tratar en lo posible de aumentar la eficacia y las economías posibles en su sistema de asistencia letrada, especialmente velando por que el suministro de asistencia letrada estuviera acorde con el nivel de actividad en cada etapa de las actuaciones (especialmente cuando había grandes atrasos) y evaluando la relación entre la Oficina del Defensor Público para la Defensa y los equipos de defensa.”⁹

28. En la actualidad, la Corte está examinando el programa, que será el objeto de uno o más informes independientes. Huelga decir que la sugerencia se ha incluido en el registro de ideas de la Corte.

e) Eficiencias en los procesos correspondientes a la contratación de personal y otros procesos de los recursos humanos

29. Las recomendaciones del Comité respecto de los recursos humanos¹⁰ se atienden en el informe sobre los recursos humanos de de la Corte en su conjunto, presentado al Comité en su 12º período de sesiones en abril de 2009.

f) Ahorros para la capacitación en 2010

30. El Comité pidió a la Corte que identificara ahorros para cubrir los 750.000 euros necesarios para la capacitación en 2010¹¹. La Corte espera identificar estos ahorros como resultado del proyecto de “Medidas de eficiencia”. Asimismo, se realizará una investigación adicional respecto de las necesidades de capacitación con objeto de determinar si los 750.000 euros que se indicaron al Comité se corresponderán a la suma exacta necesaria para esta actividad.

⁸ ICC-ASP/7/15, párrafo 53.

⁹ ICC-ASP/7/15, párrafo 127.

¹⁰ ICC-ASP/7/15, párrafo 60.

¹¹ ICC-ASP/7/15, párrafo 82.

g) Longitud de los documentos

31. El Comité recomendó que la Asamblea considerase la posibilidad de limitar la longitud de los informes presentados por la Corte para que la Asamblea los examinara, en consonancia con los límites establecidos para los informes que la Secretaría de las Naciones Unidas presenta a la Asamblea General.¹² La Asamblea aceptó esta recomendación, que la Corte está siguiendo. Esta medida servirá para limitar el número de páginas de los documentos preparados por la Corte, reduciendo el tiempo de redacción, edición y lectura para todas las partes involucradas.

h) Consultas entre los distintos órganos

32. Las posibles medidas para su adopción por la Corte se han examinado mediante consultas tanto internas como entre los distintos órganos, utilizando análisis ya existentes respecto de los posibles ahorros en los gastos que se habían elaborado durante el ejercicio correspondiente a la preparación del presupuesto para 2009. Se recopiló una lista preliminar de actividades posibles, a tenor de la estructura siguiente:

- a) Medidas relacionadas con los procesos
- b) Medidas relacionadas con la organización
- c) Medidas relacionadas con la contratación externa
- d) Medidas funcionales
- e) Medidas relacionadas con el presupuesto

33. La dirección de la Corte ha identificado y examinado varias actividades que podrían producir ahorros en los costos. Con ellas se ha elaborado un registro de ideas, que están siendo objeto de un ejercicio de definición de prioridades. En el momento de la redacción de este documento, se están elaborando varios planes de proyecto correspondientes a la ejecución de distintas actividades. Las ideas se seleccionaron como posibles candidatas para esta primera ronda de ejecución en función de la facilidad de los criterios para su ejecución.

6. Revisión del proyecto

34. Cuando tenga lugar el 12º período de sesiones del Comité, se evaluarán los resultados de cada proceso. La evaluación incluirá el establecimiento de prioridades basado en las estimaciones de ahorro de costos y marco cronológico, y también en la viabilidad. Se llevará a cabo una prueba de viabilidad para determinar que todas las medidas seleccionadas para su desarrollo subsiguiente sean medidas prácticas y realizables.

35. Posteriormente, se ordenarán los resultados de acuerdo con el método y los criterios seleccionados: el resultado final de esta fase será la selección de medidas para su ejecución, y la ejecución en sí de las medidas seleccionadas.

--- 0 ---

¹² ICC-ASP/7/15, párrafo 97.