



## Asamblea de los Estados Partes

Distr.: general  
30 de julio de 2010

ESPAÑOL  
Original: inglés

---

### Noveno período de sesiones

Nueva York, 6-10 de diciembre de 2010

## Informe de la Corte sobre la gestión de los recursos humanos\*

### I. Introducción

1. La gestión de los recursos humanos ha continuado siendo una prioridad estratégica en la Corte Penal Internacional (la “Corte”) durante 2009, experimentando importantes progresos en los ámbitos clave. Entre los logros obtenidos, además de una tasa de contratación muy satisfactoria y un descenso de la tasa de renovación, se cuentan la elaboración y promulgación de varias nuevas políticas de recursos humanos, una mayor institucionalización de la gestión del desempeño y la implementación de planes estratégicos de formación y capacitación en todos los órganos, así como el acuerdo en cuanto a la mejora de las condiciones de trabajo de los funcionarios de la Corte.

2. El presente informe presenta la evolución en el sector de la gestión de los recursos humanos, siguiendo el formato de las anteriores presentaciones al Comité de Presupuesto y Finanzas (el “Comité”); está estructurado según los objetivos de la estrategia de recursos humanos presentada por primera vez al Comité en su 10º período de sesiones<sup>1</sup>. Para fines de referencia, estos objetivos se recogen en el cuadro 1. Cabe recordar que los objetivos de la estrategia de recursos humanos se derivan del Plan Estratégico de la Corte, en particular los objetivos estratégicos 14 (Contratación), 16 (Entorno propicio) y 17 (Oportunidades de promoción en el empleo para empleados con buen desempeño). Desde entonces, se ha revisado el Plan Estratégico y se han resumido los objetivos nombrados en el nuevo objetivo estratégico 10: “atraer un personal variado de la más alta calidad, ocuparse de él y ofrecerle oportunidades de promoción de las perspectivas de carrera y de ascenso”.

3. El informe incluye igualmente las respuestas de la Corte a las recomendaciones y peticiones específicas del Comité en su 12º y 13º período de sesiones, celebrados en abril y agosto de 2009, respectivamente, que se resumen a continuación.

---

\* Publicado anteriormente con la signatura ICC-ASP/9/CBF.1/10.

<sup>1</sup> ICC-ASP/7/6.

**Cuadro 1: Visión general de los temas estratégicos de recursos humanos y los objetivos específicos clave: Objetivo 10 del plan estratégico de la Corte Penal Internacional: atraer un personal variado de la más alta calidad, ocuparse de él y ofrecerle oportunidades de promoción de las perspectivas de carrera y de ascenso.**

<i>Temas clave</i>	<i>Objetivos específicos de los recursos humanos</i>
Contratación de personal	1. Definir y aplicar un proceso de selección sistemático, justo y transparente para asegurar la máxima calidad en la selección de personal (externa) y la asignación de personal (interna)
	2. Reforzar las capacidades de los funcionarios con responsabilidades en materia de contratación
	3. Aumentar la sensibilización externa respecto de las oportunidades de empleo por la Corte Penal Internacional
Entorno propicio	4. Asegurar unas condiciones de servicio y unos sistemas de remuneración interesantes para todo el personal de la Corte tanto en la sede como en los lugares de destino sobre el terreno
	5. Aumentar el bienestar del personal reforzando los programas de apoyo existentes y desarrollando otros nuevos
	6. Reforzar y seguir desarrollando la administración de los sistemas de justicia interna
Promoción de las perspectivas de carrera	7. Institucionalizar un sistema de evaluación del desempeño que funcione debidamente y que incluya incentivos basados en el desempeño
	8. Proporcionar oportunidades para la formación y la capacitación que contribuyan al logro de los objetivos de la Corte y cubran las necesidades de desarrollo individual
	9. Desarrollar y ejecutar planteamientos y sistemas para la gestión y promoción de las carreras del personal

4. En su 12º período de sesiones de abril de 2009, el Comité “acogió con beneplácito el progreso general logrado en el plano de la gestión de los recursos humanos”<sup>2</sup>, y

(a) Recomendó que la Corte estableciera un marco cronológico para encaminar la evaluación del desempeño de todo el personal y que continuara procurando mejoras para este sistema<sup>3</sup>. La Presidencia del Comité aclaró posteriormente que éste también deseaba obtener información adicional sobre la herramienta de evaluación y los criterios en los que se basa;

(b) Tomó nota de que la Corte tenía la intención de elaborar criterios claros y coherentes para la ampliación de los contratos<sup>4</sup>;

(c) Recomendó que se llevara a cabo una evaluación adicional de los diferentes tipos de contratos (de plazo fijo, indefinido y permanente) y de su pertinencia para la situación especial de la Corte antes de proceder a cualquier cambio del sistema actual;<sup>5</sup>

(d) Recomendó que la Corte identificara las esferas prioritarias para la capacitación y que elaborara planes y modelos de capacitación a largo plazo, por ejemplo un sistema de formación de formadores<sup>6</sup>; y

(e) Recomendó que la Corte considerase posibles opciones para aumentar la representación [geográfica], por ejemplo el fomento de contactos con representantes de estos países con el fin de aumentar la sensibilización y los anuncios en los medios de comunicación locales, y también la posibilidad de misiones orientadas a la contratación de personal<sup>7</sup>.

<sup>2</sup> *Documentos Oficiales de la Asamblea de los Estados Partes en el Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional, octavo período de sesiones, La Haya, 18 a 26 de noviembre de 2009 (ICC-ASP/8/20)*, vol. II, parte B.1, párr. 55.

<sup>3</sup> *Ibíd.*, párr. 57.

<sup>4</sup> *Ibíd.*, párr. 58.

<sup>5</sup> *Ibíd.*, párr. 61.

<sup>6</sup> *Ibíd.*, párr. 66.

<sup>7</sup> *Ibíd.*, párr. 67.

5. En su 13º período de sesiones, celebrado en agosto de 2009, el Comité
- (a) Recomendó revisar en su siguiente período de sesiones, junto con la Corte, el proceso de elaboración y examen de las propuestas de reclasificación, incluida la selección de consultores externos<sup>8</sup>;
  - (b) Pidió a la Corte que le presentara, en su 14º período de sesiones, un informe sobre el personal proporcionado gratuitamente. Si la Corte insistía en proponer nuevas modalidades para el empleo de personal, debería presentarse un informe al respecto para su examen por el Comité durante su siguiente período de sesiones<sup>9</sup>; y
  - (c) Recomendó que la Corte elaborase un plan estratégico de capacitación vinculado a la gestión de los riesgos que identificara la capacitación necesaria para las funciones fundamentales<sup>10</sup>.
6. Se han incorporado al presente informe tantas respuestas a peticiones específicas formuladas por el Comité como ha sido posible. Dichas respuestas se recogen en el apartado B sobre la puesta en ejecución de los objetivos de la estrategia de recursos humanos, bajo el título correspondiente. La información solicitada acerca de las reclasificaciones se recoge por separado en el apartado C, puesto que no pertenece al ámbito de la estrategia de los recursos humanos.

## II. Ejecución de los objetivos de la estrategia de recursos humanos

7. A lo largo de 2009, la Corte ha continuado la puesta en ejecución de sus objetivos de recursos humanos en los ámbitos de la contratación de personal, la creación de un entorno propicio y la promoción de las perspectivas de carrera. Aunque ciertos objetivos requieren una implementación a más largo plazo, se ha registrado un importante progreso en los nueve objetivos de recursos humanos que se recogen en el cuadro 1. En las siguientes secciones se describen la evolución hasta la fecha y las actividades previstas para el periodo 2010-2011.

### A. Contratación de personal

8. Los objetivos de la estrategia de recursos humanos en el sector de la contratación se orientan hacia procesos de selección sistemáticos, justos y transparentes, que garanticen la máxima calidad en la contratación externa y la colocación interna, refuercen las capacidades de los funcionarios con responsabilidades en materia de contratación y aumenten la sensibilización externa en cuanto a las oportunidades de empleo en la Corte. Las recomendaciones y peticiones de informes a la Corte realizadas por el Comité en relación con este apartado se corresponden a los plazos y la eficiencia de la contratación, la asistencia temporal general, el personal proporcionado gratuitamente y la contratación de jóvenes profesionales bajo la modalidad de experto asociado o funcionario subalterno del cuadro orgánico.

#### 1. Resultados de la contratación para los puestos de plantilla: contratación externa, colocación interna y renovación de personal

*Información solicitada por el Comité*<sup>11</sup>

9. En 2009, la Corte cubrió un total de 203 vacantes correspondientes a puestos de plantilla, lo que representa el mayor número de vacantes cubiertas en un año en toda su historia, además de una tasa de contratación muy elevada. De los puestos cubiertos, 169 fueron nombramientos externos y 34 de las 203 vacantes cubiertas fueron aceptadas por miembros del personal de la Corte. Esto representa una relación de nombramientos internos frente a nombramientos externos del 20,80%.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, parte B.2, párr. 61.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, párr. 63.

<sup>10</sup> *Ibíd.*, párr. 66.

<sup>11</sup> Ver párrafos 4 y 5 más arriba.

10. Un total de 67 funcionarios se separaron de la Corte en 2009. Esto representa una tasa de renovación del 9,8% en 2009, que está muy por debajo del 12% del año anterior. La Corte opina que esta tasa de renovación, que equivale a una tasa de retención de personal del 90,2%, es altamente satisfactoria, especialmente teniendo presente la necesidad de toda organización próspera de evitar el estancamiento en su cantera y de disponer de libertad de acción para reemplazar los talentos que dejan la organización con aquellas nuevas capacidades y experiencias que puedan necesitarse con el tiempo. Asimismo, la Corte es consciente de la necesidad de hacer un seguimiento de las razones por las que el personal decide abandonar la institución. Con este objetivo, en 2010 se establecerán como procedimiento institucional las entrevistas de salida, a cargo de empresas externas.

11. Como consecuencia de las colocaciones internas y la renovación de personal, el aumento neto en la plantilla a finales de 2009 con respecto a 2008 fue de 102 funcionarios, o lo que es lo mismo, 8,5 empleados más al mes. Por consiguiente, a 31 de diciembre de 2009, la Corte contaba con 679 funcionarios en puestos de plantilla. Cabe destacar que en años anteriores la contratación mensual neta de la Corte era de 2 o 3 funcionarios, hecho que en 2007 causaba considerable preocupación al Comité. La gran mejora en los resultados de la contratación demuestra, por lo tanto, que la Corte ha tratado de manera satisfactoria la cuestión de los plazos excesivos de contratación.

12. En los cuadros 2 y 3 a continuación se resumen los resultados de la contratación, los nombramientos, la colocación interna y la renovación de personal por programa principal a 31 de diciembre de 2009.

**Cuadro 2: Resultados de contratación**

	<i>Puestos presupuestados</i>	<i>Recuento</i>	<i>Tasa de vacantes</i>	<i>Tasa de control al azar</i>	<i>Sub-contratación</i>	<i>Separaciones del servicio (2009)</i>	<i>Separaciones (%)</i>	<i>Equilibrio de género (mujeres)</i>
<b>Corte Penal Internacional</b>	<b>739</b>	<b>679</b>	<b>10,15%</b>	<b>8%</b>	<b>40</b>	<b>65</b>	<b>9,80%</b>	<b>47%</b>
Judicatura	43	38	11,63%	12%	5	7	18,72%	69%
Fiscalía	215	205	3,72%	5%	4	17	8,22%	54%
Secretaría	461	425	11,28%	8%	25	39	9,63%	42%

(a) Las cifras anteriores incluyen 5 puestos presupuestados para oficiales elegidos (3 en la Fiscalía y 2 en la Secretaría).

(b) Por razones de coherencia, se ha contado como una separación del servicio un D-1 en la Secretaría, por su reciente cambio de categoría a la de oficial elegido.

(c) El cuadro anterior no refleja la contratación de los nuevos puestos del presupuesto de 2010.

**Cuadro 3: Nombramientos y renuncias en la Corte durante 2009**

	<i>Nombramientos externos</i>	<i>Nombramientos internos</i>	<i>Renuncias</i>	<i>Paso a ATG</i>	<i>Adscripción</i>	<i>No ampliación de contrato y despidos</i>	<i>Aumento neto</i>
Judicatura	13	2	5	1	0	1	6
Programa principal I							
Fiscalía	30	9	13	1	1	2	13
Programa principal II							
Secretaría	121	22	36	5	0	1	79
Programa principal III							
Secretaría de la AEP	1	0	0	0	0	1	0
Programa principal IV							
Secretaría del FFbv	2	1	0	0	0	0	2
Programa principal VI							
Oficina del Proyecto de Locales Permanentes	2	0	0	0	0	0	2
Programa principal VII							
<b>Total Corte Penal Internacional</b>	<b>169</b>	<b>34</b>	<b>54</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>102</b>

*Este cuadro incluye las contrataciones de puestos para el presupuesto de 2010 que han tenido lugar en diciembre.*

13. Se presentará independientemente al Comité información actualizada sobre la contratación, colocación interna y renovación en relación con los puestos de plantilla durante el primer trimestre de 2010.

## 2. Definir y aplicar procesos de selección justos y transparentes

*Objetivo 1 de la estrategia de recursos humanos*

14. Los procesos de selección de la Corte están sólidamente establecidos. Como norma, todos los puestos de plantilla vacantes, así como todos los puestos cubiertos por asistencia temporaria general, se publican en el sitio Web de la Corte y se anuncian por conducto de varios otros medios y foros. Aunque las vacantes estén abiertas tanto a candidatos externos como a internos simultáneamente, la regla 104.18 del Reglamento del Personal titulada “Contratación de nuevos funcionarios y funcionarios existentes” estipula que se tendrán plenamente en cuenta al cubrir los puestos vacantes las aptitudes, calificaciones y experiencia de los funcionarios que estén ya en servicio en la Corte.

15. En 2009, tras un proceso de consulta interna entre los órganos, la Secretaria promulgó nuevas “Directrices de contratación para puestos de plantilla” de uso interno. Estas directrices describen en detalle todos los aspectos del proceso de selección de la Corte. También formalizan el mayor uso de listas de personal en la Corte, que dotarán de mayor eficiencia y agilidad a los procesos de selección y contratación.

16. A principios de 2010 se incluyó por vez primera en un proceso de selección para un puesto directivo superior un ejercicio de evaluación llevado a cabo por un proveedor externo. Los centros de evaluación no estudian las capacidades técnicas o sustanciales, ni la experiencia, sino las capacidades de liderazgo, como son: enfoque y visión estratégicos, toma de decisiones, capacidades de negociación, comunicación y gestión de personal.

17. El módulo de contratación electrónica SAP verá la luz en mayo de 2010. A continuación del período transitorio inicial de funcionamiento paralelo de dos sistemas, se prevé que el nuevo sistema mejorará la calidad y la velocidad del proceso de contratación de la Corte.

### 3. Refuerzo de las capacidades de los miembros del personal con responsabilidades en materia de contratación

*Objetivo 2 de la estrategia de recursos humanos*

18. En las directrices de contratación para puestos de plantilla mencionadas anteriormente también se recoge una guía detallada para los responsables de contratación. En marzo de 2010 se llevó a cabo una sesión informativa sobre las directrices, abierta a todos los funcionarios interesados.

19. A principios de 2010, la Secretaría también llevó a cabo una sesión informativa para los Magistrados de la Corte, durante la cual se resaltaron los aspectos relevantes del proceso de selección y contratación.

20. En 2011, la Secretaría prevé llevar a cabo una capacitación para los gestores con responsabilidades de contratación que se centrará específicamente en las técnicas de entrevistas basadas en las competencias y destinadas a la selección de personal.

### 4. Aumento de la sensibilización externa respecto de las oportunidades de empleo por la Corte

*Objetivo 3 de la estrategia de recursos humanos y recomendación del Comité*

21. Conforme a las recomendaciones del Comité en cuanto a que la Corte considere la posibilidad de realizar misiones orientadas a la contratación de personal<sup>12</sup>, la Sección de Recursos Humanos ha preparado un plan bienal para llevar a cabo misiones en países sin representación o insuficientemente representados en el Báltico, Europa oriental, América Latina y el Caribe, Asia y África. Estas misiones tienen como objetivo presentar la Corte y sus oportunidades de empleo al máximo número posible de candidatos. Se llevó a cabo una primera visita a Estonia en diciembre de 2009, a la que habían de seguir visitas a Letonia, Lituania, Polonia, la República Checa y Hungría en la primera mitad de 2010. Los representantes de la Sección de Recursos Humanos han participado igualmente en ferias de información llevadas a cabo en el London School of Economics y en el Ministerio de Asuntos Exteriores de Alemania.

22. No obstante, se debe tener en cuenta las limitaciones de los recursos financieros y humanos de la Sección de Recursos Humanos a la hora de organizar y realizar misiones de contratación. Esto podría poner en juego la aplicación puntual del plan. Concretamente en la organización de actividades y eventos en el país de destino, será de vital importancia contar con la asistencia de los correspondientes Ministerios, en especial del Ministerio de Justicia y Asuntos Exteriores. En 2011, las misiones de contratación previstas también requerirán un aumento del presupuesto de desplazamiento de la Sección de Recursos Humanos.

### 5. Asistencia temporaria general

*Información solicitada por el Comité<sup>13</sup>*

23. En 2007 y 2008, el Comité expresó su preocupación por el elevado número de personal que se financiaba con cargo a la asistencia temporaria general y que no había sido aprobado en los presupuestos del programa anual, en particular en la Secretaría, la Presidencia y las Salas. Ya en 2009, la Corte pudo informar al Comité de que el número de este personal había disminuido drásticamente, debido principalmente a la actual disciplina más rigurosa de la Secretaría para agilizar la contratación correspondiente a los puestos de plantilla, con la que se evitaban ampliaciones de contrato largas o repetidas en las colocaciones temporales en la Secretaría, la Presidencia y las Salas. La Corte introdujo igualmente procesos de contratación competitiva obligatoria para los puestos financiados con cargo a la asistencia temporaria general, a excepción de los puestos de corta duración (de uno a dos meses). Este régimen se ha mantenido a lo largo de 2009 y, a 31 de diciembre de 2009, tan sólo siete miembros del personal financiados con cargo a la asistencia temporaria general estaban contratados para puestos que no fueron aprobados en el presupuesto (se excluyen las sustituciones por bajas de enfermedad o de maternidad) y

<sup>12</sup> Véase más arriba, nota de pie de página 7.

<sup>13</sup> *Documentos Oficiales ... octavo período de sesiones... 2009* (ICC-ASP/8/20), vol. II, parte B.2, párr. 62.

desempeñaban funciones de naturaleza urgente que no podían preverse cuando se elaboró el presupuesto por programas. Esta cifra contrasta con los resultados presentados al Comité en septiembre de 2008, cuando eran 40 las personas en esta situación, y arroja por tanto una reducción del 83% desde entonces.

24. Cabe recordar en este contexto que la asistencia temporaria general es una fuente de financiación y no una modalidad contractual. El personal financiado con cargo a la asistencia temporaria general recibe nombramientos de plazo fijo idénticos a los que reciben los funcionarios contratados para cubrir puestos de plantilla. Tan sólo se percibirá una diferencia en los derechos y las prestaciones cuando los nombramientos sean de una duración inferior a doce meses, en cuyo caso no se aplicarán dichas prestaciones.

25. En resumen, la Corte estima que ha abordado satisfactoriamente los problemas anteriores acerca del uso de nombramientos con cargo a la asistencia temporaria general y que la situación se ha estabilizado plenamente.

## **6. Utilización de personal proporcionado gratuitamente**

*Información solicitada por el Comité*<sup>14</sup>

26. En su cuarto período de sesiones, la Asamblea de los Estados Partes (la “Asamblea”) adoptó directrices para el uso de personal proporcionado gratuitamente. La Corte no ha hecho uso de este tipo de personal.

## **7. Contratación de expertos asociados y funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico**

*Información solicitada por el Comité*<sup>15</sup>

27. El régimen común de las Naciones Unidas, al que se adhiere la Corte, permite la contratación de profesionales asociados, funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico y funcionarios asociados del Cuadro Orgánico. Estas tres designaciones constituyen básicamente la misma modalidad de contratación y la diferencia en la nomenclatura depende únicamente de la organización que los emplee. Para facilitar la consulta, en este informe se engloban las tres designaciones bajo el nombre de “funcionario subalterno del Cuadro Orgánico”.

28. Los funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico son jóvenes profesionales (el límite de edad suele ser de 32 años) que forman parte del personal durante un periodo limitado (dos años, por lo general) y están financiados por los Estados miembros. Uno de los objetivos principales del programa de funcionarios subalternos es el de poner en contacto a los jóvenes profesionales con las organizaciones internacionales y dotarles de una experiencia que será beneficiosa posteriormente para la administración nacional correspondiente.

29. Los programas de funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico existen desde hace casi cinco decenios. Según el informe de 2008 de la Dependencia Común de Inspección (DCI) de las Naciones Unidas<sup>16</sup>, unos 1.000 funcionarios subalternos trabajan en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en cualquier momento dado, patrocinados por los 33 donantes que se enumeran en el anexo I. Las instituciones hermanas de la Corte, el Tribunal Penal Internacional para la antigua Yugoslavia (TPIY), el Tribunal Penal Internacional para Rwanda (TPIR) y la Corte Internacional de Justicia, también contratan funcionarios subalternos. Según el informe de la Dependencia Común de Inspección, todos los participantes en los programas expresaron gran satisfacción y apreciación por el modo en que se estaban ejecutando los programas. Por consiguiente, los representantes de los Estados Partes han solicitado en numerosas ocasiones información sobre el establecimiento de un programa de funcionarios subalternos propio de la Corte.

<sup>14</sup> Véase más arriba, nota 9 a pie de página.

<sup>15</sup> *Documentos Oficiales ... octavo período de sesiones ... 2009* (ICC-ASP/8/20), vol. II, parte B.2, párr. 63.

<sup>16</sup> JIU/REP/2008/2, Dependencia Común de Inspección, Naciones Unidas: Programas para funcionarios subalternos del cuadro orgánico, expertos asociados y profesionales asociados en las organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas, Ginebra, 2008.

30. En su 13º período de sesiones, el Comité señaló que “estas prácticas” (la contratación de oficiales subalternos) “pueden resultar en una ventaja comparativa para los funcionarios jóvenes del cuadro orgánico, que podrían beneficiarse de un procedimiento acelerado en los ejercicios de contratación, con lo que se vería afectado el equilibrio geográfico regional dentro de la institución”<sup>17</sup>. Tras examinar minuciosamente el asunto a la luz de los programas de funcionarios subalternos del sistema común de las Naciones Unidas, la Corte ha concluido que se encontraría en condiciones de evitar dichas consecuencias negativas. En primer lugar, los funcionarios subalternos no ocupan puestos de plantilla, por lo que no afecta al equilibrio geográfico regional de la institución su empleo bajo esta modalidad. En segundo lugar, la Corte aplica estrictamente el principio de contratación competitiva para todos los puestos de plantilla y no funciona según los criterios de “procedimientos acelerados” en el ejercicio de contratación de jóvenes profesionales. Los funcionarios subalternos anteriores o actuales habrían de competir como candidatos externos para cualquier puesto y estarían sujetos a los criterios normales de representación geográfica ya establecidos. En tercer lugar, la Corte desea llamar la atención del Comité sobre el hecho que algunos Estados Partes también patrocinan a nacionales de otros países, generalmente países menos desarrollados. Esta modalidad podría desarrollarse de forma adicional.

31. Teniendo en cuenta estas consideraciones, la Corte pretende establecer su propio programa de funcionarios subalternos para un período inicial de cinco años, a partir de 2011. Al final de este período, la Corte presentará al Comité un informe sobre el programa, en el que abordará especialmente las reservas expresadas en 2009.

## **B. Entorno propicio**

32. En la estrategia de recursos humanos, el concepto de “entorno propicio”, desarrollado posteriormente en el objetivo estratégico 16 del Plan Estratégico de la Corte Penal Internacional, se tradujo en tres objetivos específicos de los recursos humanos, relacionados con las condiciones de servicio y los sistemas de remuneración, el bienestar del personal y los sistemas de justicia interna. Bajo esta sección se incluye igualmente la respuesta de la Corte a la solicitud de información del Comité en relación con los acuerdos contractuales.

### **1. Asegurar unas condiciones de servicio y unos sistemas de remuneración interesantes para todo el personal de la Corte tanto en la sede como en los lugares de destino sobre el terreno**

*Objetivo estratégico de los recursos humanos 4 y respuesta a la solicitud de información del Comité sobre los acuerdos contractuales*<sup>18</sup>

33. Las actividades de la Corte en 2009 se centraron en las condiciones de empleo y remuneración del personal al servicio de la Corte con destino sobre el terreno, el desarrollo de la política de recursos humanos, las previsiones de seguridad social y una revisión de la duración de los contratos.

#### **(a) Condiciones de servicio del personal al servicio de la Corte en los lugares de destino sobre el terreno**

34. Actualmente los funcionarios de la categoría del Cuadro Orgánico que prestan servicio en los lugares de destino sobre el terreno son contratados como personal internacional (es decir, no se contratan funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico). Su conjunto de prestaciones y remuneración se diseñó en base a uno de los modelos para personal de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Sin embargo, este modelo dejó de existir el 1 de junio de 2009. Tras un profundo análisis de las opciones más adecuadas para el personal de la Corte en destinos sobre el terreno llevado a cabo conjuntamente por un grupo de trabajo de todos los órganos, la Secretaria, tras consultar al Fiscal y de acuerdo con la regla 112.4 del Reglamento del Personal, decidió que a partir del 1 de enero de 2010 la Corte adoptaría el enfoque utilizado en el régimen común de las

<sup>17</sup> Véase más arriba, nota 9 a pie de página.

<sup>18</sup> Véase más arriba, nota 5 a pie de página.

organizaciones de las Naciones Unidas en cuanto a la compensación para el personal del Cuadro Orgánico de contratación internacional que presta sus servicios sobre el terreno. Este enfoque significa, por un lado, que la Corte deberá clasificar sus lugares de destino sobre el terreno como lugares de destino donde los funcionarios puedan, o no puedan, estar acompañados por sus familiares, según lo determine el Departamento de Seguridad y Protección de las Naciones Unidas. El personal asignado a destinos en los que puedan estar acompañados por sus familiares (Bangui y Kampala) tendrá ahora la posibilidad de instalarse con sus familiares en el destino sobre el terreno y su conjunto de prestaciones y remuneración constará del sueldo neto y el ajuste por lugar de destino. A los funcionarios asignados a lugares de destino en los que no pueden estar acompañados por sus familiares (Kinshasa, Bunia, Abéché) se les asignará, por razones administrativas, a un lugar de destino familiar cercano y donde la Corte esté presente (actualmente Kampala) o a La Haya, donde sus familiares podrán asentarse. Estos funcionarios recibirán su sueldo neto y un ajuste correspondiente al lugar administrativo de la asignación, así como una asignación especial basada en el lugar de destino sobre el terreno real.

35. El nuevo modelo representa una mejora en las condiciones de servicio del personal del Cuadro Orgánico contratado internacionalmente que presta servicio a la Corte sobre el terreno y, en particular, del personal que trabaja en destinos donde prevalecen condiciones de vida difíciles. El nuevo enfoque se financiará con los ahorros obtenidos en otras áreas, por lo que no se solicitará un aumento presupuestario al respecto.

36. Continúan las consultas y el trabajo en grupos conjuntos de los órganos respecto de las condiciones de servicio del personal local, en especial con respecto a la seguridad, y la introducción de las categorías de Funcionario Nacional del Cuadro Orgánico y el Servicio Móvil.

**(b) Desarrollo de la política de recursos humanos**

37. En 2009, la Corte continuó su labor de reforzar tanto el marco de su política de recursos humanos como su capacidad de política interna. Como ya se ha observado en otras ocasiones, la ausencia de un marco de políticas sólido ha demostrado ser una fuente de ineficiencia en el campo de la gestión de los recursos humanos. La Secretaria y el Fiscal han subrayado la necesidad de desarrollar una sólida base de políticas para gestionar los recursos humanos de la Corte y han colaborado activamente al respecto. La Presidencia apoya estos esfuerzos y la alta dirección supervisa mensualmente la evolución del desarrollo de las políticas de recursos humanos.

38. En 2009, la Corte publicó políticas de recursos humanos sobre movilidad interorganizativa, contratación y selección, determinación de la categoría y el escalón de los nombramientos, y sobre las normas y procedimientos de impugnación de las evaluaciones del desempeño. Dentro de los importantes trabajos en materia de políticas también se incluyeron las condiciones del personal sobre el terreno descritas más arriba, así como cuestiones sobre seguridad social, que se describen a continuación.

39. Están en vías de desarrollo futuras políticas relacionadas con la duración de los contratos y de los períodos de prueba, los acuerdos de servicios especiales y los nombramientos a corto plazo, así como otras relacionadas con prestaciones específicas. El Código de Conducta está pendiente de conclusión.

**(c) Tipos de contrato**

40. En 2009, la Corte informó al Comité de que estaba considerando la introducción de contratos indefinidos o de mayor duración, teniendo presente que la Corte es una institución permanente. El Comité recomendó que la Corte realizara una evaluación exhaustiva sobre los distintos tipos de contratos antes de aplicar cambios en el sistema actual<sup>19</sup>. Debido a otras prioridades y a la consiguiente falta de tiempo, no se ha podido llevar a cabo dicha evaluación en el curso de 2009. Por lo tanto, no se propone la introducción de nombramientos continuos (es decir, de duración abierta).

<sup>19</sup> Ídem.

41. Sin embargo, la Corte sigue convencida de la utilidad de los nombramientos de mayor duración, que benefician el rendimiento administrativo (los procesos que conducen a las ampliaciones de contratos requieren tiempo y trabajo) y proporcionan una mayor sensación de seguridad al personal. Este último punto gana importancia a medida que la institución madura y da trabajo a un personal altamente cualificado y con altos niveles de rendimiento que se unió a la Corte en sus primeros años y que ésta desea retener. Aunque las expectativas de evolución y desarrollo profesional constituyen importantes factores de retención, la capacidad de la Corte para promover al personal o asignarle nuevos objetivos se ve algo limitada por su pequeño tamaño y la naturaleza especializada de su trabajo y, por lo tanto, resulta necesario proponer una seguridad laboral de larga duración, otro factor sólido de retención. Teniendo en cuenta lo anterior, la Corte está considerando la introducción de un nombramiento de cinco años, además de los nombramientos de uno, dos y tres años ya disponibles. Con esta medida se pretendería otorgar nombramientos de cinco años tras cinco años de servicio satisfactorio que puedan renovarse por períodos adicionales de cinco años. Podrían ofrecerse de ese modo nombramientos de cinco años de duración en vez de los nombramientos permanentes ofrecidos por las demás organizaciones que se adhieren al régimen común de las Naciones Unidas.

42. Tanto la Corte como el Comité han subrayado la necesidad de establecer criterios claros sobre la duración de los nombramientos iniciales y sus ampliaciones posteriores. El desempeño y la existencia de un sistema sólido para su gestión son elementos clave para la ampliación de los nombramientos, así como la continua necesidad de los puestos de plantilla, evidentemente. La Corte ha progresado considerablemente al respecto (véase sección 3.1 más abajo). Los órganos, en sus consultas y grupos de trabajo conjuntos, han examinado igualmente la posibilidad de introducir un sistema de duración contractual optimizado que consiste en un nombramiento inicial de dos años, seguido de uno de tres años, seguido, tras cinco años de servicio, de los nombramientos de cinco años mencionados anteriormente. El nombramiento inicial de dos años (la duración de los nombramientos iniciales actualmente utilizados en la Corte varía entre uno y tres años) estaría sujeto a una rigurosa supervisión del desempeño durante el periodo de prueba inicial de seis meses. Se está preparando una política sobre el período de prueba.

**(d) Previsiones de seguridad social**

43. Desde el establecimiento de la Corte, se ha ofrecido a todo el personal un plan de seguro médico colectivo. La participación en el plan es obligatoria. Sin embargo, no se tomaron medidas en cuando a dos elementos clave de un paquete moderno de seguridad social propio del sector público: En primer lugar, el personal que se ha de separar de la Corte debido a una discapacidad pierde el derecho a estar asegurado bajo el plan colectivo de atención médica, enfrentándose, por lo tanto, a la doble dificultad de estar incapacitado para el trabajo y de no estar asegurado. En segundo lugar, el personal con muchos años de servicio que había alcanzado la jubilación no tuvo la oportunidad de participar en un programa de pensiones. La ausencia de estas dos características, elementos esenciales no sólo de las provisiones en materia de seguridad social en el régimen común de las Naciones Unidas sino también del servicio civil moderno, ha causado considerable preocupación entre el personal y se ha convertido en una cuestión de retención, ya que varios funcionarios que han dejado la Corte se han referido a la cobertura médica insuficiente como razón principal de su marcha. Hay que tener presente que los funcionarios internacionales que han prestado muchos años de servicio a una institución internacional y que han alcanzado la edad de jubilación no suelen tener acceso a seguros privados o públicos nacionales. La reinscripción en un plan de seguros nacional puede ser muy costosa o inaccesible y estar sujeta a restricciones por parte del proveedor del seguro, como la exclusión en la cobertura de condiciones médicas o enfermedades ya existentes. Estos problemas se agravan si se tiene en cuenta que numerosos funcionarios internacionales no se jubilan en sus países natales.

44. La Corte ha tomado medidas para tratar estas cuestiones. En cuanto a la cobertura médica para los funcionarios que se separan del servicio de acuerdo con las disposiciones de incapacidad de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, el plan de seguro médico colectivo de la Corte permite ahora que dichos funcionarios sigan asegurados gratuitamente hasta que alcancen la edad normal de jubilación (62 años para

todos los funcionarios que se unieron al Fondo de Pensiones a partir de 1990). La cobertura gratuita de personal discapacitado o jubilado se financia mediante un leve aumento de las primas del personal activo.

45. En lo relativo a la cobertura médica de los funcionarios con muchos años de servicio que se jubilan de la Corte, ésta ha negociado con la compañía aseguradora la posibilidad de que los jubilados sigan asegurados bajo el plan, así como una reducción de las primas para los jubilados, que de otra manera serían elevadas, al nivel de las primas aplicables al personal en activo. Esta reducción está financiada por un leve aumento de las primas de los funcionarios en activo. Los criterios de elegibilidad para la participación en el plan de pensiones son que el funcionario haya alcanzado al menos la edad de jubilación temprana de 55 años, que se jubile bajo las previsiones de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas y que haya contado con una cobertura continua del plan colectivo de seguro médico de la Corte (o del de la organización del régimen común de las Naciones Unidas) durante al menos diez años.

46. Estas dos mejoras se hicieron efectivas en marzo de 2010. Sin embargo, las previsiones para la cobertura de los jubilados siguen siendo insatisfactorias y se encuentran por debajo de las coberturas que se ofrecen en otras organizaciones. La Corte ha investigado sobre la forma de proceder al respecto en el régimen común de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales (como las organizaciones coordinadas, entre las que se incluye la OTAN) y ha llegado a la conclusión de que todas las organizaciones que no cuentan con un sistema de duración limitada del servicio (es decir, con un tope en cuanto a la duración del empleo de los funcionarios) financian en una proporción considerable las primas del plan de seguro médico de los jubilados: casi el 55% de las organizaciones contribuyen en un 80% ó 75% a las primas de los jubilados, y el 25% financian dos tercios de las primas. Incluso los tribunales temporales, como el Tribunal Penal Internacional para la ex Yugoslavia y el Tribunal Penal Internacional para Rwanda, financian el 80% de las primas de los jubilados. La Corte Internacional de Justicia aplica una financiación media del 75%. Actualmente, la Corte es la única organización que no proporciona ningún tipo de subsidio.

47. Para paliar la actual situación inaceptable, la Corte tiene como objetivo introducir un subsidio de dos tercios (el 67%) a partir de 2011. Se han examinado rigurosamente las implicaciones financieras y se ha concluido que, a corto y medio plazo, la edad de la institución y de su personal permitirá que el mecanismo de subvención resulte muy asequible. Se espera que, al menos durante los próximos quince años, los gastos por subsidios médicos se podrán absorber en el presupuesto actual, por lo que no será necesario aumentar el presupuesto por programas anual. La evolución del gasto estará supervisada y a intervalos regulares se llevarán a cabo estudios actuariales para prever los gastos futuros. La Corte informará al Comité en consecuencia.

## **2. Aumentar el bienestar del personal reforzando los programas de apoyo existentes y desarrollando otros nuevos**

### *Objetivo 5 de la estrategia de recursos humanos*

48. Los programas de la Corte de apoyo al bienestar del personal se han desarrollado aún más en 2009. En lo que se refiere al bienestar del personal, la Corte ha prestado asistencia a 293 miembros del personal mediante consultas individuales y sesiones de grupo. Un 40% de los clientes individuales estaban en situación de baja por enfermedad cuando comenzó el asesoramiento y más del 89% de ellos había vuelto al trabajo a finales de año. Entre las actividades organizadas en grupo se incluyeron talleres de concienciación respecto de la traumatización secundaria, talleres de gestión del estrés, sesiones en grupo sobre resolución de conflictos, sesiones informativas sobre la depresión, sesiones de orientación para el personal nuevo y sesiones de información tributaria.

49. La Corte también se ha ocupado de fomentar los programas de equilibrio entre la vida personal y el trabajo, que incluyeron en 2009 talleres de equilibrio entre la vida personal y el trabajo, sesiones de Pilates y de equilibrio corporal, Shiatsu, información sobre actividades sociales internas y externas y apoyo a los juegos deportivos entre las agencias de las Naciones Unidas.

50. Desde el punto de vista médico, la Corte siguió proporcionando reconocimientos y certificados previos a la contratación, más de 1.500 consultas, entre otros asuntos, sobre atención pre y postnatal, primeros auxilios, dolencias de pequeña magnitud, remisiones a especialistas médicos o fisioterapeutas, así como emergencias y vacunas anuales contra la gripe. Además, en 2009 revistieron especial importancia los consejos y sesiones informativas sobre la pandemia de gripe H1N1.

51. La Corte siguió dando prioridad al personal sobre el terreno y al personal en misión. Las actividades de apoyo incluyeron recomendaciones médicas antes del viaje, profilaxis de la malaria, botiquines de viaje, vacunas y certificados de buena salud para 280 viajeros sobre el terreno; misiones del personal de salud y bienestar a las oficinas sobre el terreno del Chad y Uganda y la República Centroafricana (febrero de 2010); reconocimientos médicos previos a la contratación y vacunas para el personal sobre el terreno de nueva contratación; envió regular de cartas de información en francés e inglés a todas las oficinas sobre el terreno para informar al personal sobre los brotes o epidemias regionales de enfermedades infecciosas endémicas, como meningitis, cólera, fiebre tifoidea, peste y Ébola y otras fiebres hemorrágicas, folletos informativos sobre el VIH/SIDA en el lugar de trabajo; botiquines de profilaxis post-exposición para el terreno y apoyo en el trabajo para tres paramédicos sobre el terreno en Bangui (República Centroafricana), Abéché (Chad) y Kampala (Uganda), que también cubren misiones de alto riesgo en la República Democrática del Congo (Bunia), con prestaciones por un paramédico de socorro en rotación. Entre las correspondientes actividades se incluyen: logística de suministros farmacéuticos y de emergencia, bajas por enfermedad y consultas médicas, evacuaciones médicas y de emergencia y actividades de prevención sobre el terreno y de bienestar del personal. Se organizó una formación de primeros auxilios para todo el personal sobre el terreno en Uganda, incluyendo capacitación de puesta al día y de soporte vital, respectivamente, para los correspondientes miembros del personal de seguridad sobre el terreno de varias secciones.

52. La Corte sigue brindando apoyo al personal nuevo y a sus cónyuges o parejas y familiares a su llegada sobre el destino, con el fin de facilitar la integración en el nuevo entorno, creando una nueva red de apoyo y social e identificando oportunidades de empleo para los cónyuges.

### **3. Reforzar y seguir desarrollando la administración de los sistemas de justicia interna**

#### *Objetivo 6 de la estrategia de recursos humanos*

53. Como se observó en el informe de 2008<sup>20</sup>, se han institucionalizado plenamente los mecanismos formales de la Corte para la administración de justicia interna, que consisten en una junta de apelación y una junta de asesoramiento disciplinario, con derecho de apelación al Tribunal Administrativo de la Organización Internacional del Trabajo. Además, la Asamblea ha aprobado el establecimiento de un Mecanismo de Supervisión Independiente, concebido para reforzar la capacidad de la Corte para investigar las instancias de conducta indebida del personal. Dentro de la Sección de Recursos Humanos, se ha creado una capacidad destinada a ocuparse de las quejas y apelaciones.

54. En 2009, las actividades se centraron en el establecimiento de mecanismos oficiosos para ocuparse de los conflictos y proporcionar al personal tanto asistencia en la resolución de conflictos como servicios de mediación. La Corte inició la formación en mediación oficiosa para funcionarios de la Fiscalía, la Presidencia, la Secretaría y los miembros del Sindicato del Personal y continuará con esta labor en 2010. Además, se prepararon directrices sobre los procedimientos a seguir para la impugnación de la evaluación del desempeño, como se explica a continuación en la sección 3.1.

<sup>20</sup> Véase ICC-ASP/8/8, párr. 52.

## C. Promoción de las perspectivas de carrera

55. La parte de la estrategia de recursos humanos correspondiente a la promoción de las perspectivas de carrera se compone de tres objetivos específicos de los recursos humanos, relacionados con la gestión del desempeño, la formación y la capacitación y la gestión y evolución de la carrera. También se proporcionan respuestas a las peticiones del Comité relativas a la gestión del desempeño y a la formación y la capacitación.

### 1. Institucionalizar un sistema de evaluación del desempeño que funcione debidamente y que incluya incentivos basados en el desempeño

*Objetivo estratégico de los recursos humanos 7 y respuesta a la solicitud de información del Comité sobre el sistema de gestión del desempeño de la Corte*<sup>21</sup>

56. Desde 2005, se ha puesto en marcha en la Corte un sistema de evaluación del desempeño para el personal en puestos de plantilla. Los jefes de los órganos aprobaron en su día unas directrices de conjunto correspondientes tanto a este sistema como a su aplicación, disponibles en Intranet. No obstante, el sistema de evaluación del desempeño no se ha aplicado de manera uniforme y coherente. Mientras que algunos supervisores evaluaron el comportamiento de los funcionarios a su cargo en relación con las ampliaciones de sus contratos, otros lo hicieron a intervalos irregulares o no lo hicieron. Además, los objetivos individuales del personal y los planes de desempeño se beneficiaron en escasas ocasiones de un vínculo con los planes de trabajo de la división o de la sección y, a través de éstos, con el plan estratégico de la Corte.

57. La situación ha cambiado. En agosto de 2008, la Secretaría anunció la introducción de un sistema de gestión del desempeño obligatorio y simplificado para la Secretaría, que incluía:

- (a) un ciclo anual obligatorio para la planificación del trabajo en el plano de la división, la sección, la dependencia y el individuo;
- (b) un ciclo anual y armonizado para las evaluaciones y las revisiones intermedias semianuales del desempeño del personal; y
- (c) un ciclo anual y armonizado para la elaboración de planes de desarrollo y capacitación de personal, tanto individuales como para el órgano en su conjunto.

58. El sistema de la Secretaría también se aplica al personal de la Presidencia y las Salas. La Fiscalía ha introducido el mismo ciclo obligatorio a partir de 2010.

59. Conceptualmente, el sistema de evaluación del desempeño de la Corte se basa en tres pilares: competencias, logros y necesidades de desarrollo.

(a) Las competencias hacen referencia a las aptitudes y capacidades personales, como el trabajo en equipo, la profesionalidad o la interacción con los demás. En otras palabras, “cómo” desempeña su trabajo el individuo.

(b) Los logros hacen referencia a los resultados concretos que se esperan alcanzar en el trabajo. Es decir “qué” hace el individuo en su trabajo.

(c) Las necesidades de desarrollo se refieren a las áreas que el individuo y el supervisor identifican como relevantes para evolucionar y ascender a un nivel más elevado o para fines de subsanación. Las necesidades de desarrollo pueden identificarse tanto para el “cómo” como para el “qué” - para las competencias y los logros - del desempeño.

60. El primer paso y factor clave en el ciclo de gestión del desempeño es el establecimiento de objetivos realistas (“SMART”) al inicio del período de desempeño. Los objetivos no pueden establecerse de manera retroactiva y los funcionarios no pueden ser evaluados si no se han establecido objetivos de referencia iniciales. Además, los objetivos de desempeño del personal no deben desarrollarse de forma aislada, sino en conjunción con los objetivos de la dependencia y las metas de la organización. En la Corte, el plan estratégico de la Corte, las prioridades descritas en el presupuesto por programas anual para la Corte en su conjunto y los planes de trabajo de las divisiones y de las dependencias

<sup>21</sup> Véase más arriba, nota 3 a pie de página.

forman la base para la identificación de los objetivos individuales. Los objetivos de desempeño incluyen los resultados que se esperan de un miembro del personal, así como los objetivos de desarrollo de competencias. Estos se revisan y se ajustan, de ser necesario, a mediados del período de desempeño, y se evalúan oficialmente al final del período.

61. El cuadro 4 muestra el calendario de un ciclo de gestión del desempeño. Durante los periodos de mayor actividad del ciclo anual (de mediados de febrero a mediados de marzo y agosto/septiembre), los coordinadores deben dar prioridad a sus tareas de gestión del desempeño. Los jefes de división y de sección deben asegurarse de que los supervisores responsables de la gestión del desempeño dispongan del tiempo adecuado para llevar a cabo dichas tareas. Actualmente se está preparando una herramienta de seguimiento para informar en cuanto al cumplimiento.

**Cuadro 4: Evaluación del desempeño – ciclo ordinario**

<i>Tiempo / Período</i>	<i>Acción</i>
Principios de diciembre	Aprobación del presupuesto
Diciembre / enero	Preparación de los objetivos y planes de trabajo de la División/ Sección.
1 a 15 de febrero	Revisión y aprobación de los planes de la división o sección
1 a 28 de febrero	Evaluación del último período de desempeño del personal
1 a 15 de marzo	Establecimiento de objetivos individuales para el siguiente período de desempeño
Agosto/septiembre	Revisión intermedia y período de intercambio de información

62. Para ayudar a los supervisores y coordinadores en sus responsabilidades de gestión del desempeño, la Secretaría ha puesto a su servicio capacitación sobre el sistema de evaluación del desempeño de la Corte, así como sobre la planificación del trabajo y el establecimiento de objetivos, las capacidades de comunicación y de intercambio de información, el aprendizaje y el desarrollo.

63. Se adoptaron directrices en cuanto a los procedimientos que el personal deberá seguir en caso de que desee impugnar la evaluación de su desempeño. Las evaluaciones del desempeño no son decisiones administrativas en el sentido legal y, por lo tanto, no pueden ser objeto de una apelación a través del sistema de justicia oficial. Sin embargo, todo sistema de gestión del desempeño creíble debe ofrecer al personal la posibilidad de que se lleve a cabo una revisión independiente de su evaluación. Con este fin, la Corte ha seleccionado grupos de impugnación para llevar a cabo las revisiones.

64. En 2010, la Corte emprenderá una revisión de su herramienta de evaluación del desempeño, ya que se considera que su formato actual debe ser objeto de ciertas mejoras y simplificaciones.

**2. Proporcionar oportunidades para la formación y la capacitación que contribuyan al logro de los objetivos de la Corte y cubran las necesidades de desarrollo individual**

*Objetivo estratégico de los recursos humanos 8 y respuesta a las recomendaciones del Comité sobre la gestión de la capacitación*<sup>22</sup>

65. En 2008 y 2009 se logró un progreso considerable en cuanto a la introducción de un enfoque más coherente y estratégico para la formación y la capacitación. Cabe señalar al respecto que la Corte también utiliza el término global “formación” que en las organizaciones del sector público y privado ha sustituido al término “capacitación”. La formación incluye la capacitación, pero no se limita a ella. Mientras que la capacitación se considera tradicionalmente como una actividad de aula en la que los miembros de personal se “capacitan”, la formación abarca además otras actividades de desarrollo, como el estudio de un nuevo enfoque para resolver un problema o una breve estancia en otra organización para fines de investigación. La formación implica un enfoque más proactivo por parte de

<sup>22</sup> Véase más arriba, notas 6 y 10 de pie de página.

quien la sigue, y como tal, a la hora de adquirir nuevos conocimientos, capacidades y competencias, atribuye debidamente la responsabilidad, compartida por la organización y por el individuo.

**(a) Presupuesto y programación para la formación y la capacitación en la Corte**

66. La separación actual entre la asignación para capacitaciones “corporativas” en el presupuesto de la Sección de Recursos Humanos y la asignación para capacitaciones en otros presupuestos de los subprogramas de la Corte tiene la ventaja de permitir a las secciones planificar y aplicar actividades de capacitación técnica o especializada para su personal, en las áreas de especialización correspondientes. Un ejemplo sería la capacitación informática para personal de informática, la capacitación jurídica especializada para abogados litigantes o la capacitación en gestión de almacén para el personal de la Sección de Servicios Generales. Sin embargo, el presupuesto para capacitación de la Sección de Recursos Humanos se concibió para financiar actividades de formación relevantes para el conjunto del personal, o al menos para considerables porciones del mismo. Algunos ejemplos son los cursos de idiomas, las formaciones en capacidades comunicativas, ética e integridad, orientación para nuevos funcionarios, gestión de proyectos o gestión del desempeño.

67. Al mismo tiempo, la asignación del presupuesto para capacitación, y por lo tanto de la responsabilidad de identificar las necesidades y los programas de capacitación, a los gestores de los programas de todos los órganos y de la Corte, podría haber tenido la consecuencia imprevista de que la Corte no haya estado en condiciones de utilizar plenamente los beneficios de un enfoque estratégico sobre formación en el marco de la Corte en su conjunto, ni de eliminar totalmente el riesgo de duplicación o solapamiento de las actividades financiadas por las secciones individuales y por la Sección de Recursos Humanos. Cabe señalar en este contexto que el presupuesto de la Sección de Recursos Humanos para la capacitación “corporativa” supone aproximadamente el 35% del presupuesto general de la Corte para capacitación (350.000 euros de 1.000.000 de euros aproximadamente).

68. Teniendo esto en cuenta, el Comité recomendó que la Corte “identificara las esferas prioritarias para la capacitación y que elaborara planes y modelos de capacitación a largo plazo, por ejemplo un sistema de formación de formadores”. El Comité recomendó igualmente que la Corte “elaborase un plan estratégico de capacitación vinculado a la gestión de los riesgos en el que se identificara la capacitación necesaria para las funciones esenciales [...] y otros tipos de capacitación, acompañado de un plan para el ordenamiento por prioridades<sup>23</sup>”.

**(b) Hacia un enfoque estratégico de la formación**

69. Las actividades de formación y capacitación definidas suelen poder alcanzar una variedad de objetivos, en especial: (a) la necesidad de velar porque el personal esté completamente equipado para ayudar a la institución a alcanzar las metas de su plan estratégico y los objetivos específicos de los planes de trabajo anuales de las secciones y divisiones, que derivan tanto del plan estratégico como de los objetivos presupuestarios anuales; (b) la necesidad de tratar las “brechas” en el desempeño, constituyendo éstas la diferencia entre el desempeño real y el desempeño deseado; y (c) el deseo de la organización de velar porque el personal altamente capacitado en especial esté preparado para asumir responsabilidades nuevas y posiblemente de mayor nivel en el futuro. La Corte se ha centrado en los objetivos (a) y (b), mientras que el aspecto de la “gestión de talentos” a largo plazo ha ocupado un puesto secundario, debido principalmente a limitaciones financieras. En otras organizaciones de mayor antigüedad existe una cuarta categoría, que se centra en velar porque los funcionarios retengan de cara al exterior de la organización su atractivo laboral en el contexto del mercado de trabajo externo (un ejemplo típico es la capacitación para la reinserción laboral), pero esta categoría no existe en la Corte.

<sup>23</sup> Ídem.

70. Además de los objetivos típicos de los programas de formación mencionados más arriba, el proyecto de gestión de los riesgos que se está desarrollando actualmente en la Corte proporcionará, a partir de 2010, indicadores útiles para las intervenciones de desarrollo y de formación estratégica y orientada.

71. A principios de 2008 y durante 2009, la Sección de Recursos Humanos trabajó con los jefes de los órganos y su personal directivo para desarrollar un enfoque para la gestión de la formación que estableciera una relación clara entre los objetivos fijados anteriormente en a) y b) y las intervenciones de formación. Esto significa concretamente que los planes de trabajo de cada órgano en su conjunto, o por sección/división, relacionados todos ellos con los objetivos presupuestarios y con el Plan Estratégico, así como las evaluaciones de desempeño individuales y los planes de desempeño del personal, sirven como punto de partida para identificar programas de formación que den apoyo al cumplimiento de los objetivos descritos en cada una de estas herramientas de planificación. Deberían incluirse, a partir de 2010, los objetivos derivados del proyecto de gestión de los riesgos. Además, pueden surgir cuestiones de desempeño específicas identificadas como “brechas” al margen de los procesos de planificación del trabajo y gestión del desempeño que darían forma al desarrollo de los planes de formación.

72. En el anexo II se presenta en detalle este nuevo enfoque estratégico para identificar las necesidades de formación y capacitación, establecer sus prioridades y evaluarlas. El Comité podría querer tomar nota de que el enfoque incluye herramientas prácticas para que los supervisores lleven a cabo esta parte de sus responsabilidades de gestión. Estas herramientas se presentan en el mismo anexo.

**(c) Plan estratégico de formación de 2009**

73. Basándose en el análisis de las necesidades de formación y como resultado de un proceso sistemático de establecimiento de prioridades, la Corte ha identificado siete áreas estratégicas clave, que se consideran esenciales para alcanzar los objetivos de la Corte y para apoyar el alto desempeño de sus funcionarios.

74. Las áreas estratégicas clave del plan de formación de 2009 fueron:

- (a) Desarrollo de las capacidades de liderazgo, gestión y organización;
- (b) Conocimiento sustancial y técnico;
- (c) Tecnología de la información;
- (d) Idiomas;
- (e) Bienestar del personal;
- (f) Gestión de recursos humanos y financieros; y
- (g) Orientación para nuevos funcionarios y apoyo en el desarrollo de la carrera.

75. En el anexo III se proporciona una descripción detallada de las intervenciones de formación específicas para cada categoría descrita anteriormente.

76. Cabe observar que este plan de formación de la Corte Penal Internacional para 2009 contiene un gran número, aunque no necesariamente la totalidad de ellas, de actividades de formación financiadas por los órganos, divisiones y secciones de la Corte. Esto se debe a la descentralización de los presupuestos para formación, descritos anteriormente en la sección 3.2.1. Para el presupuesto por programas de 2011, se pedirá a todas las secciones que unifiquen sus actividades de formación y capacitación previstas en una de las siete categorías, permitiendo de esta forma presentar una información más completa sobre el gasto total en formación y capacitación. Además, cabe señalar que el desarrollo anual de los planes de formación de la Corte no debe adherirse a un calendario anual sino que debe seguir el ciclo de evaluación del desempeño, que se ha establecido para los periodos comprendidos entre marzo y febrero. Por lo tanto, el plan de formación de 2009 se finalizó después de marzo de 2009, tras las aportaciones recibidas durante la evaluación del desempeño.

77. Con respecto a las actividades de formación dignas de mención durante este periodo, la Corte desea destacar la formación en gestión del desempeño, actividades de cohesión de equipos, capacidades comunicativas, capacitaciones jurídicas y una serie de presentaciones y conferencias por expertos invitados sobre temas jurídicos, talleres de gestión del estrés y traumatización secundaria, formación de seguridad y un programa de orientación revisado para los nuevos funcionarios.

78. En cuanto a las recomendaciones del Comité a efectos de que la Corte elabore modelos para un sistema de formación para formadores, la Corte observa que se han cumplido en cada vez mayor medida. La Corte ha llevado a cabo varios programas de formación para formadores y, de las 117 actividades de formación diferentes enumeradas en el plan de formación de la Corte de 2009, un total de 60, más del 50%, se llevaron a cabo gratuitamente por miembros del personal de la Corte o por proveedores externos. Es de vital relevancia nombrar aquí el programa de orientación actualizado para funcionarios nuevos, dirigido casi en su totalidad por supervisores de la Corte, incluyendo a los jefes de los órganos. El único proveedor externo del Programa es un experto en sensibilidad cultural. Sin embargo, la Corte desea observar igualmente que el uso de personal interno para desempeñar la función de formador tiene sus límites. Efectivamente, preparar y llevar a cabo formaciones muy eficaces requiere un tiempo y trabajo que a menudo no se pueden dedicar a este fin si se ha de cumplir también con la carga de trabajo normal. Además, no todos los miembros del personal altamente cualificados saben cómo formar a otros, lo que significa que al final es necesario contratar y financiar proveedores de formación para formadores o conformarse con una menor calidad de los programas de formación internos.

**(d) Plan estratégico de formación de 2010**

79. El plan estratégico de formación de 2010 se centrará en las siete áreas estratégicas del plan de 2009. Se dará un especial enfoque al desarrollo del liderazgo y del desempeño, que constituye además uno de los aspectos clave de la estrategia de recursos humanos. En 2008 se pospuso por falta de financiación la aplicación del programa de desarrollo del liderazgo, para el cual la Corte había llevado a cabo una oferta de licitación pública en 2007. Siguiendo las recomendaciones del Comité, la Corte ha asignado fondos para llevar a cabo este programa en 2010.

80. La formación sustancial será una prioridad principal en 2010. La Fiscalía, tras la finalización de su Manual de Operaciones, llevará a cabo talleres de capacitación sobre el contenido del Manual, cubriendo áreas que incluyen la manipulación de la información y las pruebas, los interrogatorios preliminares, las investigaciones, las fuentes de pruebas, las entrevistas a testigos, la protección y apoyo a los testigos y las órdenes de detención y los procesamientos. Además, se proporcionará a los juristas capacitación jurídica centrada en redacción, abogacía, prácticas procesales y artículos del Estatuto de Roma, que se ocupan de las modalidades de responsabilidad legal, contando con la presencia de los magistrados para fomentar el debate y la comprensión de los participantes.

81. Los resultados de las propuestas realizadas por los grupos de trabajo conjuntos de los órganos sobre el proyecto de gestión de los riesgos supondrán una nueva aportación importante al plan estratégico de formación de 2010. La Corte estableció siete grupos de trabajo, sobre cooperación, gestión de los recursos humanos, supervisión, información pública, seguridad y prevención, colaboración entre los órganos y locales permanentes. Los informes de los grupos de trabajo contendrán recomendaciones respecto de la formación y la capacitación necesarias como salvaguardia ante los riesgos identificados. En 2011 se informará al Comité de todos los progresos realizados al respecto.

**3. Desarrollar y ejecutar planteamientos y sistemas para la gestión y promoción de las carreras del personal**

*Objetivo 9 de la estrategia de recursos humanos*

82. A través de la aplicación de su estrategia de los recursos humanos, la Corte está poniendo en marcha elementos clave de la organización de la carrera profesional. Se establecen trayectorias profesionales para algunos grupos funcionales, como los abogados litigantes, los investigadores y los analistas de la Fiscalía. Entre un 20% y un 30% de los puestos vacantes se cubren con candidatos internos, ofreciendo a menudo oportunidades de

evolución profesional a niveles superiores. El sistema de gestión del desempeño, plenamente institucionalizado en la actualidad, proporciona una base sólida para supervisar y promover la evolución y el desarrollo del personal. El nuevo enfoque estratégico de la formación y la capacitación apoya y aboga aún más por el desarrollo del personal e incluye un área importante de desarrollo de la gestión y el liderazgo.

83. La Corte es, efectivamente, una organización de carrera, y esto se manifiesta en las mejoras previstas por un lado en el campo de la seguridad laboral, con nombramientos de más larga duración, y por otro, en el campo de la seguridad social, con la introducción de un subsidio de seguro médico para antiguos funcionarios que se separaron de la organización por razones de incapacidad o jubilación. La Sección de Recursos Humanos de la Corte ha seguido proporcionando asesoramiento profesional a su personal, incluyendo apoyo en situaciones de transición temporal o permanente.

### **III. Preparación y revisión de las propuestas de reclasificación**

#### **A. Objetivo y fundamentos de las reclasificaciones**

84. Bajo los principios estipulados en la Asamblea y en conjunción con la cláusula 2.1 del Estatuto del Personal 2.1 y la regla 102.1 titulada “Clasificación de los puestos”, los puestos de la Corte “se clasificarán según la naturaleza de sus funciones y responsabilidades, de conformidad con el régimen común de sueldos, prestaciones y beneficios de las Naciones Unidas”. En el sistema común, la Comisión de Administración Pública Internacional ha desarrollado unas normas de clasificación de los puestos para las dos categorías, el Cuadro de Servicios Generales y el Cuadro Orgánico y categorías superiores. Estas normas indican los criterios para determinar el valor del puesto y se utilizan en el régimen común de las Naciones Unidas, así como en otras organizaciones intergubernamentales que las han adoptado. Las normas para el Cuadro Orgánico y las categorías superiores se aplican a nivel general. En lo que se refiere al Cuadro de Servicios Generales, las normas promulgadas por la Comisión de Administración Pública Internacional son de aplicación específica al lugar de destino, y la Corte aplica las mismas normas que las organizaciones de La Haya que aplican el régimen común. En el anexo IV se recoge la descripción de cada nivel dentro de estas dos categorías. A continuación se proporciona información adicional sobre la aplicación de las normas.

85. La naturaleza de un puesto en el contexto de una organización puede cambiar con el tiempo debido a reestructuraciones organizativas o a un cambio en la distribución de las tareas y las responsabilidades. En esos casos debe llevarse a cabo la revisión del anterior nivel de clasificación del puesto. La estabilidad y el cumplimiento riguroso de la jerarquía de un puesto son vitales, pero deben mantener un equilibrio con la flexibilidad y la adaptabilidad a las circunstancias y situaciones nuevas y emergentes propias de una organización. A menudo, las medidas de eficiencia también resultan en un cambio en el contenido del trabajo en los puestos individuales, en el sentido de que las tareas adicionales y las nuevas necesidades operativas no pueden cubrirse mediante la creación de puestos nuevos y adicionales, sino que requieren que dichas tareas adicionales se distribuyan entre los puestos ya existentes. Este es el caso particular de una organización joven y en fase de crecimiento que todavía está en proceso de constitución institucional, como la Corte. En vez de solicitar la creación de puestos adicionales, con la que aumentaría significativamente el presupuesto por programas, la Corte ha procurado gestionar el aumento de la complejidad y el volumen de sus operaciones mediante la reorganización de la asignación de funciones y responsabilidades. En ocasiones, esto ha conducido a la necesidad de revisar el nivel de un puesto ya clasificado y, en algunos casos, el cambio en el contenido del trabajo ha obligado a cambiar el nivel del puesto. Se han aprobado reclasificaciones para los presupuestos posteriores en 2007, 2008 y 2009, y en 2010 se propondrán de nuevo.

## B. Distinción entre puesto y titular del cargo

86. La reclasificación de los puestos queda fuera del alcance de la estrategia de recursos humanos, ya que no se centra en el funcionario que ocupa el puesto sino en el puesto mismo y en su posicionamiento adecuado en la estructura organizativa. De hecho, desde un punto de vista conceptual deben separarse categóricamente los conceptos de puesto y titular del cargo. La reclasificación de un puesto no se decide en base al desempeño loable y coherente de un miembro del personal, ni a su capacidad para asumir y llevar a cabo responsabilidades de un nivel superior a las de su cargo, sino que se decide en base a una necesidad organizativa de reestructuración significativa o a un cambio significativo y sustancial de la naturaleza del trabajo, las tareas y las responsabilidades que están al origen del ejercicio de reclasificación del puesto.

87. La garantía y preservación de la estricta separación entre puesto y titular del cargo es responsabilidad del personal directivo de categoría superior. En la Corte, esta responsabilidad recae sobre los jefes de los órganos, los directores de división y los jefes de sección, asistidos en lo relativo al seguimiento y la aplicación por la Sección de Recursos Humanos. En la fase inicial del proceso se rechazan numerosas solicitudes de reclasificación del nivel de un puesto en la Corte porque no cumplen los requisitos. Una vez cumplidos los criterios determinados para la revisión del nivel de clasificación de un puesto y tras preparar la documentación justificativa necesaria, la tarea de evaluación del nivel del puesto es de naturaleza técnica y en la Corte se contratan los servicios de expertos externos que la llevan a cabo. Si la revisión del experto establece que el puesto revisado debe clasificarse en un nivel inferior o superior, es necesaria la aprobación de los jefes de los órganos; si el cambio tiene consecuencias presupuestarias, será necesaria la aprobación de la Asamblea, tras examinar ésta las recomendaciones del Comité. La fase final del ejercicio de reclasificación es su aplicación. Aunque el desempeño y las cualificaciones del individuo que ocupa el cargo no se tengan en cuenta en el contexto de la revisión, en la fase de aplicación estos factores determinarán si el titular del puesto es elegible para el grado superior. En algunos casos, será necesario llevar a cabo un proceso competitivo. A continuación se describe en detalle el proceso de reclasificación.

## C. Justificación de la revisión de un puesto previamente clasificado

88. En la Corte, las solicitudes de reclasificación se inician en el nivel de Jefe de Sección. Todos los años se envía una comunicación a los coordinadores recordándoles las siguientes restricciones:

“La solicitud de reclasificación de un puesto debe realizarse únicamente en los siguientes casos:

(a) Si la sección o división a la que pertenece el puesto ha experimentado un cambio organizativo significativo como resultado de la reestructuración de una sección, división u órgano y/o una decisión de la Asamblea de los Estados Partes; y/o

(b) Si la naturaleza del trabajo, las tareas y las responsabilidades de un puesto han cambiado sustancialmente y significativamente desde la clasificación anterior.

El principio de “cambio sustancial y significativo” implica que se ha dado un cambio considerable en el papel del puesto en la Corte y/o un cambio en el contexto del trabajo, por ejemplo como resultado de una reestructuración o de un cambio organizativo. También incluye los aumentos significativos en las responsabilidades del titular del puesto. Estos cambios significativos se producen en raras ocasiones y deben diferenciarse de los cambios normales en las funciones que son necesarios en las operaciones ordinarias de la Corte.

Los funcionarios están contratados para desempeñar las tareas específicas de la descripción de sus funciones. El hecho de que un funcionario sea capaz de realizar tareas más complejas no constituye en sí una razón para solicitar la reclasificación de un puesto. No se solicitará la reclasificación de un puesto como recompensa a un miembro del personal por su buen desempeño.

Los supervisores y los administradores deben actuar con diligencia para respetar los principios descritos anteriormente. Se alienta a aquellos funcionarios que consideran que cumplen con los requisitos para desempeñar tareas y responsabilidades de un nivel superior a presentar su candidatura para puestos de nivel superior.”

89. Tal y como lo señalan las instrucciones anteriores para el personal directivo, la reclasificación de un puesto no se percibe como una herramienta de desarrollo y evolución en la carrera profesional en la Corte.

#### **D. Procedimientos para solicitar la revisión del nivel de un puesto previamente clasificado**

90. Los responsables de iniciar los procesos de revisión son, por lo general, los jefes de sección, o los directores de la división con el respaldo previo del jefe de sección, cuando el jefe de sección rinde informes a un director de división. Los titulares del cargo que consideren que las tareas y responsabilidades de sus puestos responden a uno o ambos criterios de justificación de la revisión pueden señalarlo a la atención de sus supervisores y solicitar una revisión del nivel de clasificación. A continuación, los supervisores revisan la solicitud para remitirla después al jefe de sección, si lo consideran oportuno. Si el jefe de sección considera que la solicitud está justificada, la envía al director de división, quien solicitará la aprobación de la Secretaria o del Fiscal, según proceda, para llevar a cabo la revisión.

91. Tras la aprobación de la revisión por parte de la Secretaria o del Fiscal, el director o el jefe de sección somete las solicitudes de revisión del nivel clasificado de un puesto al jefe de los recursos humanos, quien toma las correspondientes medidas para hacer revisar el puesto independientemente por un especialista en clasificación externo, de acuerdo con las normas de clasificación pertinentes establecidas por la Comisión de Administración Pública Internacional.

92. Las solicitudes de revisión de la clasificación de un puesto deben incluir la siguiente documentación justificativa:

- (a) La encuesta de trabajo vigente para el puesto en cuestión;
- (b) Una encuesta exhaustiva sobre las nuevas tareas del puesto en cuestión en la que se reflejen los cambios y responsabilidades según los criterios mencionados anteriormente, certificada y aprobada por el supervisor directo, el jefe de sección y el director de la división, si procede;
- (c) Una justificación detallada en la que se expliquen las razones de la solicitud de revisión y la naturaleza de los cambios sustanciales y significativos; y
- (d) Un organigrama actualizado que indique la situación del puesto en cuestión y de los demás puestos dentro de la sección o división, que describa el número de puesto, el grupo y el nivel de cada puesto y que refleje claramente todas las relaciones jerárquicas.

93. El formulario vigente de la encuesta de trabajo aparece en el anexo V.

#### **E. Evaluación técnica del nivel clasificado**

94. Como se ha observado anteriormente, la Corte sigue las normas de evaluación del trabajo del régimen común de las Naciones Unidas. Aunque el personal de la Corte recibe capacitaciones sobre la metodología de la clasificación y la revisión de los niveles de los puestos, se ha decidido contratar a expertos externos para que lleven a cabo las revisiones de las reclasificaciones, con el fin de garantizar el máximo grado de independencia en el proceso y también por razones de carga de trabajo, ya que, a diferencia de las grandes organizaciones, la Corte no puede permitirse establecer su propia unidad de clasificación.

95. A día de hoy, la Corte ha trabajado con dos expertos externos, seleccionados de entre una lista de nombres proporcionada a la Corte por otras organizaciones que aplican el régimen común. La primera experta llevó a cabo una ronda de clasificaciones iniciales en 2005 y una revisión de reclasificaciones en 2007, y se jubiló en 2007. Las revisiones de 2008 y 2009 se llevaron a cabo por el segundo experto, que fue seleccionado de entre tres

proveedores de servicios. Para las evaluaciones técnicas que se llevarán a cabo en 2010, la Corte está preparando actualmente otra ronda de invitaciones a licitaciones públicas. Cabe observar que el coste de las revisiones técnicas es mínimo (100 dólares EE.UU. por puesto para los ejercicios de 2008 y 2009). Por lo general, los consultores escogidos para realizar las revisiones de las reclasificaciones deben contar con una experiencia considerable en la aplicación de las normas de clasificación del régimen común de las Naciones Unidas, promulgadas por la Comisión de Administración Pública Internacional. Se trata de ex funcionarios de las Naciones Unidas o de consultores de clasificación con muchos años de asociación con las Naciones Unidas.

96. Para evaluar la documentación presentada por la Corte para la revisión de los puestos de nivel profesional, los expertos externos deben utilizar las normas maestras de la Comisión de Administración Pública Internacional. Las normas maestras cubren la máxima variedad posible de puestos y abarcan todos los campos de trabajo. Las normas aplican un sistema de evaluación por puntos que es analítico, cuantitativo y tan objetivo como ha sido posible, prescribiendo un enfoque ordenado para el análisis y la evaluación de los puestos que requiere la consideración de seis factores, cada uno de ellos compuesto por varios elementos. Los elementos y los factores seleccionados son los que se encuentran comúnmente en otros sistemas de clasificación, aunque se han realizado ciertas modificaciones e interpretaciones especiales para reflejar el carácter internacional que caracteriza al trabajo y la estructura organizativa del sistema común de las Naciones Unidas y de las organizaciones que se adhieren a él. Se seleccionaron quince elementos diferentes y se agruparon en seis factores principales:

*Factor I: Conocimiento profesional requerido*

- (a) Conocimiento teórico requerido
- (b) Experiencia práctica
- (c) Conocimiento de idiomas

*Factor II: Dificultad del trabajo*

- (a) Contribuciones individuales
- (b) Complejidad del trabajo

*Factor III: Independencia en el trabajo*

- (a) Aplicación de las directrices
- (b) Controles de supervisión en el cargo

*Factor IV: Relaciones en el trabajo*

- (a) Capacidad de contacto en el seno de la organización
- (b) Importancia de los contactos en el seno de la organización
- (c) Capacidad de contacto fuera de la organización
- (d) Importancia de los contactos fuera de la organización

*Factor V: Responsabilidades de supervisión*

- (a) Responsabilidades de supervisión correspondientes al personal de apoyo
- (b) Responsabilidades de supervisión correspondientes al Cuadro Orgánico

*Factor VI: Repercusión del trabajo*

- (a) Consecuencias en el trabajo
- (b) Consecuencias de los errores (involuntarios)

97. El experto en clasificación analiza cada encuesta de trabajo en cuanto a los factores descritos anteriormente. Estudia las justificaciones proporcionadas por la Corte y examina la ubicación del puesto en la estructura organizativa interna, tal y como se presenta en el organigrama. Si es necesario, el consultor también se pone en contacto con el jefe de sección para obtener más información. Los resultados de la evaluación técnica se presentan en el "Formulario de clasificación por puntos", del que se proporciona una muestra (genérica) en el anexo VI. El total de los puntos asignados a los seis factores y quince elementos determina si el puesto coincide con la categoría del nivel actual o si, por el contrario, coincide con un nivel superior o inferior. El nivel P-3, por ejemplo, corresponde

al margen comprendido entre 1.320 y 1.669 puntos. Por lo general, si el número de puntos se acerca al valor máximo o mínimo del nivel procede llevar a cabo una segunda revisión.

## **F. Proceso de aprobación**

98. En el caso de los puestos del Cuadro Orgánico o del nivel de dirección, o en el caso de los puestos propuestos para una reclasificación de la categoría del Cuadro de Servicios Generales a la del Cuadro Orgánico, se requiere la aprobación de la Asamblea de los Estados Partes en el contexto de su consideración del presupuesto anual por programas de la Corte. Por lo tanto, si las conclusiones de la revisión no coinciden con la clasificación actual del puesto del Cuadro Orgánico, de conformidad con la cláusula 2.1 del Reglamento del Personal y la regla 102.1, la Secretaría o el Fiscal, según proceda, preparan y someten a la Asamblea de los Estados Partes, a través de su Comité de Presupuesto y Finanzas, propuestas de reclasificación de los puestos en función de la naturaleza de las tareas y responsabilidades y teniendo presentes las limitaciones presupuestarias de la Corte. Las propuestas de reclasificación de los puestos del Cuadro Orgánico se incluirán por norma general en el presupuesto por programas del año siguiente.

99. En el caso de los puestos de la categoría de Servicios Generales, el Comité recomendó conceder a la Corte la flexibilidad necesaria para reclasificar tales puestos cuando fuera necesario hacerlo<sup>24</sup>. Dado que las reclasificaciones dentro de los Servicios Generales (nivel operativo SG-OC) no tienen consecuencias presupuestarias, no se reflejan en el presupuesto por programas del año siguiente, pero sí se informa al respecto en el anexo del presupuesto por programas del año subsiguiente. Esto no se aplica a las reclasificaciones dentro de los Servicios Generales, de las categorías SG-OC a las de SG-CP, que deben reflejarse en el presupuesto por programas del año siguiente.

## **G. Aplicación de las reclasificaciones**

100. Las reclasificaciones se hacen efectivas a partir del 1 de enero del año siguiente al de su revisión y, si se concede, de la aprobación de la reclasificación por parte de la Asamblea de los Estados Partes y del Fiscal o la Secretaría, según proceda. Esto se aplica igualmente a las reclasificaciones de las categorías SG-OC. Un funcionario puede tener derecho a un cambio de categoría como resultado de la reclasificación del puesto que ocupa o si tiene las cualificaciones necesarias. Además, en esta fase de aplicación, el supervisor tiene la obligación de certificar que el desempeño del miembro del personal cuyo puesto ha sido reclasificado ha sido satisfactorio. La reclasificación a una categoría superior suele conllevar el correspondiente ascenso del titular del cargo, con sujeción a los criterios ya mencionados. Sin embargo, en los casos en los que la categoría del puesto aumenta en más de un nivel, en los que aumenta la categoría de un puesto de jefe de sección o en los que se produce un cambio de la categoría de los Servicios Generales a la del Cuadro Orgánico, es obligatorio llevar a cabo un proceso de selección competitivo. Cuando se reduce la categoría de un puesto, caben distintas formas de tratar la situación.

101. Dado que la reclasificación de un puesto es el resultado de los cambios descritos anteriormente en la sección I, y no se debe al desempeño del titular del puesto, un aumento en la categoría del puesto de resultados de su reclasificación no se considera como una promoción de su titular. Por lo tanto, el aumento de categoría no debería conducir a un aumento significativo del sueldo. En los casos en los que se reconoce al titular del puesto una categoría superior debido a la reclasificación del puesto sin que medie un proceso de selección competitivo, deberá situarse al titular en el punto actual o en el superior más próximo de la escala de sueldos de la nueva categoría asignada.

---

<sup>24</sup> *Documentos Oficiales ... sexto período de sesiones ... 2007* (ICC-ASP/6/20), vol. II, parte B.1, párr. 70.

## H. Consideraciones adicionales

102. La Corte considera que el número de reclasificaciones aprobado desde 2007 ha sido proporcional a la demanda y las realidades funcionales de una institución nueva y en crecimiento. A través de unos procesos de revisión y aprobación gestionados rigurosamente e integrados en la metodología establecida correspondiente a las normas de evaluación del trabajo del sistema del régimen común, promulgadas por la Comisión de Administración Pública Internacional y aplicadas por un experto externo, la Corte ha logrado equilibrar la necesidad de flexibilidad y capacidad de respuesta al cambio y los requisitos de eficiencia, con los principios de la debida diligencia para evitar que las reclasificaciones se usen indebidamente para promover a funcionarios individuales del personal, y también para preservar su rigor presupuestario.

103. Además, la Corte considera que es esencial mantener la coherencia en la aprobación de las reclasificaciones de los puestos que han experimentado un cambio sustancial y significativo. Si la evaluación técnica descrita establece claramente que las funciones del puesto se corresponden a una categoría superior a la actualmente presupuestada, los principios de igualdad y trato justo exigen un reconocimiento de esa situación a través de la reclasificación del titular del puesto a la categoría superior, siempre y cuando se cumplan las condiciones y los requisitos mencionados anteriormente. De no actuar así la organización, podría haber repercusiones jurídicas basadas en el agravio comparativo, entre ellas la posibilidad de apelaciones ante el Tribunal Administrativo de la Organización Internacional del Trabajo.

## IV. Resumen y conclusiones

104. El año 2009 ha sido un año de buenos resultados en la gestión de los recursos humanos en la Corte; los jefes de todos los órganos han otorgado gran importancia estratégica a la aplicación de la estrategia de recursos humanos.

105. Las actividades de contratación superaron las de cualquier año anterior, con 203 vacantes cubiertas tan sólo en los puestos de plantilla, una reducción de la tasa de renovación del 9,8% y un aumento neto anual en el número de funcionarios de 102, es decir, 8,5 al mes. Se emprendieron con éxito medidas para reforzar las capacidades de los responsables de contratación y nuevas actividades de contratación dirigidas a los países insuficientemente representados. Se alcanzaron acuerdos sobre la aplicación de unas condiciones de servicio mejoradas para el personal del Cuadro Orgánico de contratación internacional que presta servicio a la Corte sobre el terreno y sobre las mejoras de las previsiones en materia de seguridad social de la Corte. Los programas de desarrollo de la política de recursos humanos y del bienestar del personal continuaron recibiendo una atención prioritaria. Se pudo observar un particular progreso en la institucionalización adicional del sistema de gestión del desempeño, que en la actualidad se aplica en un ciclo anual obligatorio en toda la Corte, y en el desarrollo de un enfoque estratégico para la formación y la capacitación.

106. En el contexto del progreso logrado en el área de la gestión de los recursos humanos, la Corte desea expresar de nuevo su agradecimiento a los miembros del Sindicato del Personal por su colaboración constructiva y fructífera con la administración y por el apoyo y la asistencia que sus miembros han brindado a muchos funcionarios de la Corte.

107. En 2010, la Corte consolidará los resultados obtenidos en 2009 y emprenderá esfuerzos adicionales para velar porque la institución atraiga a funcionarios de gran calidad, dando la debida consideración a la representación geográfica equitativa, la representación equilibrada de hombres y mujeres y la representación de los principales sistemas jurídicos del mundo, proporcionando un entorno propicio y adecuado para su personal y reteniéndolo bajo unas condiciones de servicio atractivas que promuevan el desarrollo en la carrera y la evolución personal de los funcionarios y también aumenten la eficiencia de la organización en su conjunto.

## Anexo I

### **Donantes de los programas de funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico del régimen común de las Naciones Unidas**

1. Alemania
2. Arabia Saudita
3. Australia
4. Austria
5. Bélgica
6. Canadá
7. Dinamarca
8. Emiratos Árabes Unidos
9. España
10. Estados Unidos de América
11. Finlandia
12. Francia
13. Grecia
14. Irlanda
15. Islandia
16. Italia
17. Japón
18. Kuwait
19. Liechtenstein
20. Luxemburgo
21. Mónaco
22. Nigeria
23. Noruega
24. Organización Internacional de la Francofonía
25. Países Bajos
26. Polonia
27. Portugal
28. Reino Unido
29. República Checa
30. República de Corea
31. Sudáfrica
32. Suecia
33. Suiza

## Anexo II

### Planteamiento estratégico respecto de los conceptos y la metodología para la formación y la capacitación

1. Para obtener un enfoque más estratégico a la hora de identificar las necesidades de formación y establecer prioridades con vistas a su aplicación, la Corte ha desarrollado una metodología acompañada de ciertas herramientas prácticas que ayudarán a los coordinadores a elaborar planes y programas de capacitación y formación que surtan un gran efecto sobre el personal.
2. El planteamiento estratégico de la Corte para gestionar la formación consta de cuatro fases diferenciadas:
  - (a) Análisis de las necesidades de formación;
  - (b) Toma de decisiones (establecimiento de prioridades);
  - (c) Aplicación del plan de formación de la Corte; y
  - (d) Evaluación del efecto de la formación sobre el desempeño.
3. A continuación se describen los significados de dichas fases y la forma en que deben aplicarse.

#### Fase 1: Análisis de las necesidades de formación

4. El análisis de las necesidades de formación constituye el primer componente del planteamiento estratégico a la hora de gestionar la formación. Los objetivos de este análisis son: a) identificar los ámbitos de mejora del desempeño (también llamados brechas en el desempeño); b) analizar los factores que causan las brechas en el desempeño; y c) centrarse en los factores que puedan beneficiarse de las actividades de formación.
5. Las fuentes para la identificación de las zonas de mejora de rendimiento son el plan estratégico de la Corte, los objetivos de presupuesto por programas, los planes de trabajo del órgano/división/sección, las evaluaciones del desempeño y los planes de desarrollo de los funcionarios individuales y el proyecto de gestión de los riesgos, así como otros ámbitos identificados que no se recogen anteriormente, como por ejemplo las necesidades de formación imprevistas y repentinas. Cabe la posibilidad de que surja la necesidad de mejorar el desempeño a corto y medio plazo. Sugerir que existe la necesidad de mejorar el desempeño no significa que el desempeño actual no sea satisfactorio como tal; puede querer decir sencillamente que la totalidad o parte del personal deben estar en posesión de conocimientos, capacidades y competencias con las que no cuentan o que resultan insuficientes para que la Corte logre el nivel de desempeño necesario para alcanzar las metas y los objetivos estratégicos. Un ejemplo sería la utilización de la nueva herramienta de contratación electrónica de la Corte: al día de hoy, los directivos contratantes no poseen el conocimiento y las capacidades que serían necesarios para trabajar con el nuevo sistema. Se abre por lo tanto una “brecha” entre el desempeño actual y el desempeño que se desea tras la introducción del sistema de contratación electrónica. Por ello, para cumplir con el objetivo de mejorar el rendimiento del sistema de contrataciones, es necesaria una formación correspondiente a la utilización de la contratación electrónica. Otro ejemplo lo constituye la introducción en la Fiscalía del Manual de Operaciones, donde se recoge el reglamento de ésta. Se ha de llevar a cabo una capacitación con el fin de que el personal de la Fiscalía esté totalmente familiarizado con los contenidos del manual.
6. Al mismo tiempo, es de vital importancia analizar todos los factores que puedan ser causantes de una brecha en el desempeño antes de acudir a los programas de formación y capacitación como solución para cerrar esa brecha. Recurrir a la formación como “solución rápida” de un problema en el seno de una organización es algo bastante común en el comportamiento organizativo. En el ejemplo anterior sobre contratación electrónica, el objetivo de aumentar la eficacia en la contratación no podría alcanzarse únicamente mediante la formación si las computadoras de los responsables de la contratación no tuviesen capacidad para ejecutar los programas necesarios. Para agilizar esta fase elemental

del análisis de las necesidades de formación, los directivos han recibido una herramienta sencilla que resume los siete factores más importantes susceptibles de provocar brechas en el desempeño. El objetivo de esta herramienta no es otro que el de permitir a los directivos hacer la distinción entre las cuestiones de desempeño que puedan solventarse a través de la formación y las que requieran otras soluciones. El cuadro 1 presenta la herramienta de análisis.

**Cuadro 1: Análisis de los factores que pueden resultar en la necesidad de mejorar el desempeño**

<i>Factores</i>	<i>Definición y ejemplos</i>
1. Conocimiento y destreza	El personal no ha recibido la formación correspondiente a su puesto de trabajo. Si el personal carece de los conocimientos y destrezas necesarios para utilizar un nuevo programa informático, su introducción no mejorará el desempeño. El Manual de Operaciones de la Fiscalía se publicó en la Fiscalía febrero de 2010; se llevó a cabo un análisis sistemático de las brechas en el conocimiento y las destrezas relacionadas con el Manual para identificar las necesidades de formación de los puestos fundamentales.
2. Capacidad	El personal carece de capacidades mentales o físicas para desempeñar un trabajo. Un ejemplo sería un empleado de mantenimiento con una lesión de espalda.
3. Normas / expectativas	No se han definido las normas ni las expectativas del trabajo o no se ha informado al personal al respecto. El Manual de Operaciones de la Fiscalía es un buen ejemplo del establecimiento de normas.
4. Medida	El desempeño de un funcionario no se supervisa ni se compara con las normas. La ausencia de un sistema de gestión de desempeño eficaz se puede atribuir a este factor.
5. Intercambios de información	Los niveles de intercambio de información sobre el desempeño son insuficientes (el personal no obtiene suficiente información respecto de si su trabajo es satisfactorio), el intercambio de información no se hace debidamente (produce más daño que beneficios), la información proporcionada es casi siempre negativa (reduciendo los niveles de motivación), la información proporcionada es casi siempre positiva (reduciendo su credibilidad y dando lugar a la pérdida de oportunidades de desarrollo).
6. Condiciones	El personal no dispone de tiempo, herramientas o recursos acordes con su trabajo. La falta de instalaciones adecuadas o de sistemas informáticos son ejemplos típicos.
7. Incentivos / motivaciones	Hay una amplia gama de factores de motivación, como son el exceso o la falta de cualificaciones, la falta de equidad, la percepción de injusticias en el trato al personal, la falta de convicción respecto de los objetivos de una organización, la falta de recompensa para desempeños ejemplares y de "castigos" para desempeños mediocres y, hasta cierto punto, la falta de una compensación económica adecuada.

Fuente: Langevin Training Services Inc., *Training 101: All the Basics*, módulo de formación electrónica, 2007

7. Conviene tener en cuenta que los programas de formación y capacitación son pertinentes principalmente si la diferencia entre el desempeño actual y el deseado puede atribuirse al factor 1, la falta de conocimiento y destreza. Se ha determinado mediante estudios institucionales que la falta de conocimiento y destreza se corresponde únicamente al 10% de los problemas de desempeño, mientras que el 75% se corresponde a la falta de normas y expectativas claras. La ausencia de normas y expectativas, de sistemas de gestión del desempeño o de sistemas informáticos adecuados son factores que deben atajarse mediante distintas medidas dentro de la organización y no a través de formación y la capacitación. Una vez implantados estos sistemas y normas, será obviamente necesario ofrecer una formación sobre su uso y aplicación.

8. Una vez identificadas las posibles causas de la brecha en el desempeño, el siguiente paso sería centrarse en los factores que podrían mejorarse por medio de actividades de formación. En este sentido, es importante desarrollar objetivos de formación que se centren concretamente en las destrezas y los conocimientos que se pretende obtener mediante la actividad de formación. El desarrollo de objetivos de aplicación tiene la misma importancia que los objetivos de formación. Los objetivos de aplicación se centran en cómo debe realizarse el trabajo una vez finalizada la actividad de formación. Una vez establecidos los objetivos de la formación y de su consiguiente aplicación, el último paso consiste en relacionar estos objetivos a los objetivos del impacto sobre el desempeño. Los objetivos de impacto sobre el desempeño incluyen objetivos de datos tanto “duros” como “blandos”, como son el rendimiento, la calidad, el coste, el tiempo y la satisfacción del funcionario/cliente.

9. Una vez finalizado el análisis descrito, es decir, la identificación de las brechas en el desempeño, la determinación de si la formación y la capacitación constituyen la solución adecuada para cubrir las brechas y el establecimiento de objetivos para la formación, su posterior aplicación y el impacto sobre el rendimiento, los supervisores presentan el formulario de análisis de las necesidades de formación de su división o sección. En el cuadro 2 se incluye el formulario utilizado con este fin. Los jefes de división y los jefes de los órganos son los responsables de establecer las prioridades de tales necesidades, en vista de su importancia estratégica con respecto a la realización de los objetivos estratégicos de la Corte.

#### **Cuadro 2: Formulario para el análisis de las necesidades de formación**

##### **Instrucciones para el análisis de las necesidades de formación**

1. Lea la hoja de cálculo Ejemplos (vea pestaña verde, abajo).
2. Cumplimente la hoja de cálculo 2010 LNA, introduciendo sus recomendaciones de formación (vea la pestaña azul de más abajo, haciendo referencia a la sección “Política y directrices”).
3. Para obtener información y asistencia, póngase en contacto con Federico L'Huillier, de la Dependencia de Formación y Desarrollo de la Sección de Recursos Humanos (ext. 8997).

##### **Política y directrices para llevar a cabo el análisis de las necesidades de formación en 2010**

1. Las recomendaciones sobre la formación deben estar relacionadas con áreas de mejora del desempeño.
2. Las recomendaciones sobre la formación pueden centrarse en las necesidades de desarrollo del individuo, del equipo o de la organización.
3. El Comité de Presupuesto y Finanzas ha solicitado que los Directores y Jefes de Sección se familiaricen con los temas clave planteados durante en el Proyecto de Gestión de los Riesgos y que las recomendaciones sobre la formación se vinculen a estos temas de desarrollo (haga clic aquí para acceder a la lista de los temas clave identificados durante el Proyecto de Gestión de los Riesgos).
4. Los Directores y Jefes de Sección son responsables de trabajar con los miembros de su personal para analizar las necesidades de formación.
5. Los Directores y Jefes de Sección son responsables de presentar sus recomendaciones sobre la formación a la Secretaria.
6. La Secretaria es responsable de trabajar con los Directores y Jefes de Sección de cara a la aprobación de las recomendaciones sobre la formación.
7. La Dependencia de Formación y Desarrollo de la Sección de Recursos Humanos es responsable de proporcionar apoyo (póngase en contacto con Federico L'Huillier, de la Dependencia de Formación y Desarrollo de la Sección de Recursos Humanos (ext. 8997)).

##### **Herramientas de apoyo**

El cuadro de manifestaciones de interés enumera las actividades de formación recientes: haga clic aquí.

Para más información sobre cómo llevar a cabo un Análisis de las Necesidades de Formación relacionado con la mejora del desempeño, haga clic aquí.

División	Sección	Actividad de formación/capacitación	Objetivos de formación Enumere entre dos y cinco puntos para indicar cómo mejorará el desempeño gracias a esta actividad de formación	¿Puede encontrarse en el seno de la Corte un formador para este curso, o se requiere un formador externo?

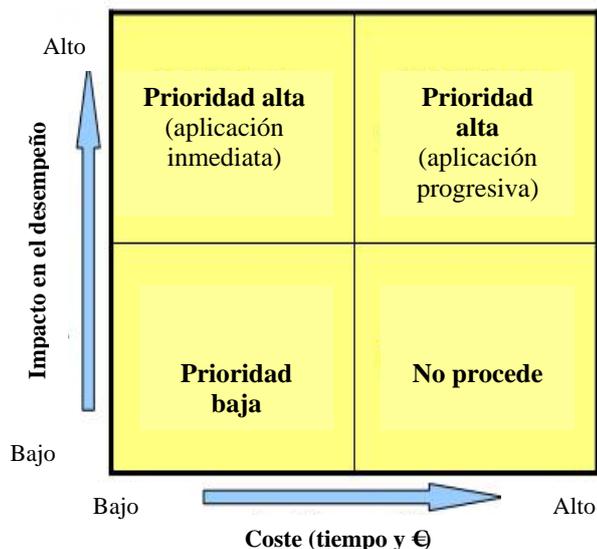
## Fase 2: Toma de decisiones (establecimiento de prioridades)

10. Es posible que el número de actividades para la mejora del desempeño que se pueden abordar mediante la formación y la capacitación excedan las capacidades financieras u organizativas de la Corte. Por lo tanto, es esencial al establecer prioridades mantener un equilibrio entre su impacto estratégico en el rendimiento y sus costes en términos de inversión tanto financiera como en tiempo del personal. Desde este punto de vista, cada actividad de formación propuesta por los supervisores se clasifica en las categorías siguientes:

- Prioridad 1: Gran impacto estratégico en el rendimiento y bajo coste (tiempo y dinero).  
*Ejemplo:* Formación SAP administrada por formadores internos.
- Prioridad 2: Gran impacto estratégico en el rendimiento y coste elevado (tiempo y dinero).  
*Ejemplo:* Capacitación en liderazgo y adiestramiento ejecutivo.
- Prioridad 3: Bajo impacto estratégico en el rendimiento y bajo coste (tiempo y dinero).  
*Ejemplo:* conferencia de un día que no esté directamente relacionada con el trabajo.
- Prioridad 4: Bajo impacto estratégico en el rendimiento y coste elevado (tiempo y dinero).  
*Ejemplo:* Programas de formación externos costosos que no estén relacionados con la misión y los objetivos de la Corte.

11. A continuación se indica la relación entre el impacto, el coste y la prioridad:

### Fase 3: Aplicación del plan de formación de la Corte



12. El enfoque anterior se utilizó por primera vez en 2008 en la Fiscalía y en 2009 en la Secretaría, la Presidencia y las Salas. En 2009 se preparó el primer plan de formación de la Corte, que incluía actividades de formación para todos los órganos. Basándose en el análisis de las necesidades de formación y los procesos de establecimiento de prioridades descritos anteriormente, se definieron siete categorías de formación estratégicas, cuyos programas de formación y capacitación se considera son de alto impacto en el rendimiento estratégico. Se utilizarán igualmente en el plan de formación de 2010.

### Fase 4: Evaluación del impacto de la formación y la capacitación en el desempeño

13. La evaluación del impacto de los programas de formación y capacitación en el desempeño del personal y de la organización en su conjunto completa el ciclo de cuatro fases del enfoque estratégico de la Corte en cuanto a la formación. La evaluación del impacto de la formación y la capacitación también se considera como un "rendimiento de la inversión" de los programas de capacitación que suponen a la organización un gasto en tiempo del personal y dinero. Los rendimientos de la inversión en formación son más fáciles de calcular en una empresa comercial cuyos resultados se miden por los beneficios, como es el caso de los fabricantes de automóviles que pueden atribuir un aumento en las ventas de su último modelo a una capacitación proporcionada a los vendedores de sus concesionarios. Sin embargo, resulta mucho más complicado calcular esta cifra en una organización sin ánimo de lucro que opera con ambiciosos objetivos a largo plazo, como el objetivo de la Corte de poner fin a la impunidad de los autores de crímenes de lesa humanidad.

14. Las organizaciones suelen utilizar el modelo de evaluación de los rendimientos de la inversión desarrollado por Donald Kirkpatrick, que cuenta con cuatro fases: reacción, formación, comportamiento y resultado (organizativo). En el cuadro 3 aparece una versión simplificada del modelo de Kirkpatrick.

**Cuadro 3: Evaluación del impacto de la formación y la capacitación**

<i>Nivel</i>	<i>Tipo de evaluación (objeto de la medición)</i>	<i>Descripción y características de la evaluación</i>	<i>Ejemplos de herramientas y métodos de evaluación</i>
1	Reacción	Cómo se sintió el usuario con respecto a la experiencia de la formación o capacitación, incluidos los formadores, los demás partícipes, las instalaciones, etc.	Formularios de retroinformación, reacciones verbales, encuestas o cuestionarios al final de la capacitación. La reacción puede evaluarse al momento.
2	Formación	Medición comparativa de las destrezas y conocimientos antes y después de la formación	Por lo general, evaluaciones o pruebas antes y después de impartirse la formación. También puede hacerse uso de entrevistas u observaciones. Los resultados de la formación pueden evaluarse al momento.
3	Comportamiento	Alcance de la aplicación de los conocimientos en el trabajo, es decir, cambios en el desempeño	Evaluaciones de desempeño, evaluaciones por múltiples calificaciones (encuestas) La evaluación del cambio en el comportamiento requiere algo de tiempo.
4	Resultados	Impacto de la formación del participante en el desempeño organizativo	La relación entre la participación de un individuo en una actividad de formación y la mejora en el desempeño organizativo se produce a largo plazo y resulta difícil de lograr, en particular si se trata de una organización sin ánimo de lucro con objetivos a largo plazo.

15. En la Corte, siempre se lleva a cabo el nivel 1 en las actividades de formación. El nivel 2 se aplica a varios programas, como los relativos a la informática o a los cursos de idiomas. El nivel 3, el cambio en el desempeño tras volver al trabajo a continuación de un programa de formación, se mide cada vez más a través del sistema de evaluación del desempeño, que en la actualidad está plenamente institucionalizado. El nivel 4, correspondiente al impacto de la formación del participante en el desempeño de la Corte en su conjunto, requerirá mecanismos y estudios a más largo plazo.

## Anexo III

## Plan estratégico de formación de la Corte en 2009

<i>Categoría de formación</i>	<i>Actividad de formación</i>	<i>Formador interno o externo</i>	<i>Número de participantes</i>	
Capacidades interpersonales y gestión de liderazgo	Aumento de motivación	Interno	142	
	Capacidades interpersonales y comunicación	Externo	24	
	Conflictos: gestión de conflictos y relaciones	Externo	11	
	Asesoramiento ejecutivo - STL	Externo	1	
	Programa de gestión y liderazgo - Fiscalía	Externo	13	
	Formación en medios de comunicación: Presidente	Externo	1	
	Formación en medios de comunicación: Secretaría	Externo	1	
	Mediación en el lugar de trabajo	Externo	10	
	Encuesta a los proveedores de servicios a la Fiscalía	Interno	18	
	Gestión del desempeño (avanzado) - contraataque o intercambio de información	Externo	13	
	Gestión del desempeño (introducción)	Externo	0	
	Gestión del desempeño (introducción) - Comunicación y	Externo	51	
	Gestión del desempeño (introducción) - Gestión de formación	Externo	84	
	Capacitación de gestión del desempeño - Establecimiento de objetivos	Externo	12	
	Capacidades de presentación	Externo	17	
	Rediseño de procesos	Interno	12	
	Rediseño de procesos - Formar al formador	Externo	4	
	Taller de rediseño de procesos	Interno	20	
	Gestión de proyectos	Interno	0	
	Cooperación en equipo - Conciencia transcultural y desarrollo de capacidades	Externo	20	
	Cooperación en equipo - Sección de recursos humanos - Enero 2010	Externo	29	
	Cooperación en equipo - Sección de Asesoría Jurídica	Externo	0	
	Cooperación en equipo - Responsabilidad de problemas (personal de Presidencia)	Externo	0	
	Cooperación en equipo - Supervisores Superiores de la Secretaría	Externo	10	
	Cooperación en equipo - Sección de Reparación y Participación de las Víctimas	Externo	14	
	Cooperación en equipo (personal del Centro de Detención)	Externo	20	
	Gestión individual y del tiempo	Externo	14	
	Formar al formador	Externo	14	
			<b>Total general</b>	<b>555</b>
	Capacidades sustanciales y técnicas	Derecho administrativo de organizaciones internacionales	Externo	11
Compendio analítico de la Corte Penal Internacional - Presentado por Cyrill Laucci		Externo	70	
Aplicación nacional del derecho criminal internacional en Australia		Externo	53	
Sociedad civil y Corte Penal Internacional		Externo	62	
Capacitación en seguridad eléctrica NEN 3140		Externo	0	
Investigaciones financieras (Fiscalía)		Externo	55	
Relación con las víctimas		Externo	12	
Formación de certificación en investigación		Externo	0	
Objetivos y experiencias en equipos de investigación conjuntos		Externo	32	
Redacción jurídica (en inglés)		Externo	0	
Redacción jurídica (equipos de juicio de la Fiscalía)		Externo	0	
Redacción jurídica para personal de apelación de la división fiscal		Externo	5	
Curso de capacidades en redacción jurídica (Fiscalía)		Interno	40	
Defensa jurídica oral		Externo	0	
Capacitación jurídica, redacción (en francés)		Externo	0	
Capacitación jurídica en Derecho Humanitario Internacional y Derecho Constitucional Internacional		Externo	86	
Capacitación jurídica - Fiscalía		Externo	46	
Perpetración por Organizaciones Jerárquicas		Externo	46	
Aspectos prácticos de los procedimientos en los juicios (Salas)		Externo	13	
Recursos para las víctimas de crímenes internacionales: Consecuencias		Externo	57	

<i>Categoría de formación</i>	<i>Actividad de formación</i>	<i>Formador interno o externo</i>	<i>Número de participantes</i>
	Gravedad situacional bajo el Estatuto de Roma	Externo	85
	Redacción de discursos	Externo	0
	Lectura rápida	Externo	0
	Elaboración de actas	Externo	11
	El Tribunal Europeo de Derechos Humanos: algunas decisiones recientes	Externo	62
	El papel de las corporaciones en los crímenes internacionales	Externo	46
	La proliferación de tribunales internacionales: diez desafíos	Externo	53
	El papel de la Liga Árabe y el mundo árabe en	Externo	57
	El Frente Revolucionario Unido y su legado	Externo	61
		<b>Total general</b>	<b>963</b>
Tecnología de la información	Analyst Notebook (i2) (Fiscalía)	Interno	10
	CaseMap - Básico	Interno	8
	CaseMap - Básico (Fiscalía)	Interno	16
	Livenote - Introducción (Fiscalía)	Interno	2
	MS Excel - Avanzado	Externo	18
	MS Excel - Básico	Externo	15
	MS Excel 2003 - aprendizaje virtual	Externo	62
	MS Outlook 2003 - aprendizaje virtual	Externo	35
	MS PowerPoint 2003 - aprendizaje virtual	Externo	52
	MS Word 2003 - aprendizaje virtual	Externo	38
	Ringtail	Interno	7
	Ringtail - Avanzado I parte 2 (Fiscalía)	Interno	10
	Ringtail - Avanzado I parte 1 (Fiscalía)	Interno	10
	Ringtail - Básico (Fiscalía)	Interno	31
	Ringtail - Base de datos biográfica (Fiscalía)	Interno	2
	Ringtail - introducción de metadatos (Fiscalía)	Interno	9
	Ringtail - Base de datos biográfica (Fiscalía)	Interno	10
	SAP contratación electrónica - Responsables de contratación	Interno	0
	SAP contratación electrónica - agente de recursos humanos	Interno	0
	SAP para Oficiales certificados	Interno	0
	SAP para Oficiales certificados (Presupuesto)	Interno	15
	SAP para Oficiales certificados (Fundaciones)	Interno	4
	SAP para Oficiales certificados (Adquisición)	Interno	4
	SAP para Oficiales certificados (Informes)	Interno	15
	SAP para Oficiales certificados (Viajes)	Interno	8
	Fundaciones SAP	Interno	189
	Compensaciones SAP	Interno	156
	SAP gestión del tiempo	Interno	0
	SAP Viajes	Interno	129
	Capacitación trascendente	Interno	0
	TRIM - Acceso a los documentos de la Corte	Interno	0
	TRIM - Básico	Interno	86
	TRIM - Power User Tutorial (Fiscalía)	Interno	3
	TRIM - Power Users (Fiscalía)	Interno	6
	TRIM - Power User Tutorial (Fiscalía)	Interno	6
	TRIM - Recordatorio (Fiscalía)	Interno	5
	TRIM Power User s - Tutorial (Fiscalía)	Interno	1
TRIM Power Users - Tutorial (Fiscalía)	Interno	4	
TRIM Power Users (Fiscalía)	Interno	13	
TRIM Tutorial (Fiscalía)	Interno	2	
TRIM Tutorial (Fiscalía)	Interno	5	
TRIM Tutorial (Fiscalía)	Interno	3	
		<b>Total general</b>	<b>989</b>

<i>Categoría de formación</i>	<i>Actividad de formación</i>	<i>Formador interno o externo</i>	<i>Número de participantes</i>	
Idioma	Árabe	Externo	18	
	Árabe	Externo	44	
	Inglés - Capacidades comunicativas escritas efectivas	Externo	36	
	Clases de inglés - Abéché - Chad - 2010	Externo	6	
	Clases de inglés - Kinshasa - República Democrática del Congo	Externo	0	
	Clases de inglés - N'Djamena - Chad - 2010	Externo	4	
	Clases de inglés (en La Haya) - período 3 - 2009	Externo	19	
	Clases de inglés período 1 - Bangui - República Centroafricana - 2010	Externo	11	
	Clases de inglés período 3, 2009 - Bangui - República Centroafricana	Externo	8	
	Paquete Rosetta Stone de cursos de inglés de aprendizaje virtual	Externo	15	
	Clases particulares de inglés - período 1, 2010	Externo	11	
	Clases de francés - Abéché - Chad - 2010	Externo	3	
	Clases de francés - N'Djamena - Chad - 2010	Externo	2	
	Clases de francés - Uganda - Kampala - 2010	Externo	29	
	Clases de francés (en La Haya) - período 1 - 2009	Externo	118	
	Clases de francés (en La Haya) - período 2 - 2009	Externo	106	
	Clases de francés (en La Haya) - período 3 - 2009	Externo	97	
	Clases particulares de francés - período 1, 2010	Externo	26	
	Clases particulares de francés - período 3, 2009	Externo	14	
	Clases particulares de francés con aprendizaje virtual- período 2, 2009	Externo	10	
	Curso intensivo de francés - Módulo 1	Externo	7	
	Curso intensivo de francés - Módulo 2	Externo	6	
	Curso intensivo de francés - Módulo 3	Externo	3	
	Curso intensivo de francés - Módulo 4	Externo	7	
	Examen de aptitud de idiomas - Oral	Externo	102	
	Examen de aptitud de idiomas - Escrito	Externo	102	
	Clases de español (en La Haya) - período 1 - 2009	Externo	25	
	Clases de español (en La Haya) - período 2 - 2009	Externo	35	
	Clases de español (en La Haya) - período 3 - 2009	Externo	21	
			<b>Total general</b>	<b>885</b>
	Bienestar del personal	Curso de introducción básica en seguridad y supervivencia sobre el terreno	Externo	20
		Capacitación sobre seguridad y supervivencia	Externo	22
			<b>Total general</b>	<b>42</b>
Gestión de recursos humanos y financieros	Capacitación sobre presupuesto y finanzas	Interno	13	
	Capacitación sobre presupuesto e informes	Interno	12	
	Capacitación sobre presupuesto	Interno	25	
	Capacitación sobre codificación	Interno	5	
	Capacitación sobre fondos de contribución de la Unión Europea	Interno	1	
	Capacitación financiera	Interno	8	
	Introducción al presupuesto y las finanzas	Interno	25	
	Capacitación – documentos de obligación	Interno	8	
	Capacitación en Open Obligation	Interno	28	
	Capacitación en informes	Interno	5	
	Elaboración de informes	Interno	5	
	SAP Capacitación sobre presupuesto	Interno	13	
	SAP capacitación para Oficiales certificados	Interno	12	
	SAP Capacitación sobre la elaboración de informes	Interno	12	
	Capacitación Trustfund Report	Interno	1	
		<b>Total general</b>	<b>173</b>	
Orientación y apoyo a la carrera	Orientación inicial sobre la Corte	Interno	60	
	Presentación de bienvenida del Fiscal para el personal nuevo, internos y profesionales externos.	Interno	21	
	Presentación sobre la administración de los recursos humanos	Interno	19	
		<b>Total general</b>	<b>100</b>	

## Anexo IV

### Descripción de los perfiles del cuadro de Servicios Generales y del Cuadro Orgánico y categorías superiores

#### Cuadro de Servicios Generales

- SG-1** El trabajo es intensivo o repetitivo y se desempeña siguiendo instrucciones precisas.
- SG-2** El trabajo comporta tareas repetitivas que requieren la selección de procedimientos de trabajo de entre un número limitado de prácticas normalizadas alternativas. Algunas tareas incluyen operaciones con equipo ofimático ordinario, como procesadores de textos para almacenar o extraer información, centralitas telefónicas u otras herramientas, instrumentos y dispositivos de uso común.
- SG-3** El trabajo engloba una variedad de tareas rutinarias que requieren la selección y el procesamiento de información o datos a partir de fuentes normalizadas que suponen realizar una selección de procedimientos u operaciones de entre prácticas habituales. Ciertas tareas suponen la operación de equipos ofimáticos relativamente complejos, como equipos con teclado informatizado o asistido por memoria informática para manipular información, máquinas de reprografía u otras herramientas, instrumentos o dispositivos de dificultad similar.
- SG-4** Representa el nivel de trabajo completo de soporte técnico y administrativo, y cubre una amplia variedad de tareas que requieren la selección, interpretación y evaluación de información y de datos para ejecutar patrones de trabajo recurrentes, basados en el conocimiento de prácticas habituales y que requieren la selección de los métodos que se han de emplear o los procesos que se han de seguir. Requiere un sólido conocimiento del trabajo afín que se realiza en la oficina propia y un conocimiento general del trabajo similar que se realiza en otras oficinas. Algunas tareas consisten en realizar ajustes en el equipo, los instrumentos, las herramientas y los dispositivos para realizar numerosas operaciones.
- SG-5** Nivel de trabajo superior, que conlleva tareas especializadas (definidas en función de una profesión, como la contabilidad, por ejemplo). Conlleva la selección, interpretación y recopilación de información y datos de diferentes fuentes a la hora de examinar problemas con varias soluciones posibles. Exige un conocimiento sólido de los procedimientos y un conocimiento básico de las prácticas especializadas de la oficina así como un conocimiento del trabajo afín en otras oficinas.
- SG-6** Trabajo semiprofesional que implica responsabilidad respecto de tareas especializadas que requieren la aplicación de métodos y procesos diferentes y que no guardan relación entre sí, la interpretación de información y de directrices organizativas y la comprensión de una amplia esfera de operación en un campo especializado, incluyendo el trabajo afín en otras oficinas.
- SG-7** Trabajo semiprofesional que implica responsabilidad respecto de un grupo de tareas especializadas que den respaldo a una esfera de trabajo de la organización y requiere un conocimiento sólido del área de trabajo asignada así como conocimientos generales de campos afines y la aplicación de métodos y procedimientos especializados y avanzados. El nivel generalmente conlleva un componente de supervisión, aunque éste puede no ser el caso si el trabajo se proporciona en el plano corporativo, es decir, si no consiste en tareas duplicativas; o si es un trabajo muy técnico, como el de asistencia en la investigación o asistencia estadística.

## Cuadro orgánico y categoría de director

- P-1** Se utiliza rara vez como nivel de clasificación, pero sirve como límite salarial para los funcionarios contratados sin experiencia.
- P-2** Suele ser el nivel de comienzo de carrera en puestos técnicos y sustantivos del Cuadro Orgánico. También es el nivel final de carrera para los puestos con tareas administrativas de complejidad limitada en términos tanto de variedad como de profundidad.
- P-3** Máximo nivel de trabajo que requiere una comprensión cabal y de gran alcance de las herramientas teóricas y técnicas de una profesión. Se trata, por lo general, del nivel más alto en los puestos administrativos que no conllevan responsabilidades de supervisión de otros profesionales. El trabajo técnico correspondiente a este nivel se consideraría como un trabajo de nivel complejo que requiere unos conocimientos con alcance considerable.
- P-4** Especialista técnico superior o “experto” autorizado con responsabilidades que abarcan toda la gama de actividades relacionadas con la gestión de un proyecto o de un programa y que requieren un diseño innovador de metodología, aplicación, seguimiento y evaluación. En función de los conocimientos expertos técnicos de este nivel, se proporciona asesoramiento fidedigno a los Estados Miembros, los órganos legislativos y los donantes. Los puestos técnicos de este nivel son responsables a menudo de la coordinación del trabajo de otros profesionales en la gestión de proyectos extensos y complejos. Se trata igualmente del “nivel de experto” correspondiente a los puestos administrativos en un entorno complejo que requiere, en el plano corporativo, el desarrollo de políticas innovadoras y la prestación de asesoramiento en materia de políticas a los directivos superiores, normalmente acompañados de la supervisión de puestos del Cuadro Orgánico de menor nivel.
- P-5** Suelen encabezar las unidades organizativas, con responsabilidades de supervisión respecto de entre cinco y quince profesionales. El número de profesionales indica la magnitud y la complejidad del programa gestionado, y no solamente el tamaño de la organización a la que presta servicio. Las responsabilidades de este nivel incluyen el desarrollo y la supervisión de programas importantes, proyectos de primera magnitud o dependencias organizativas diferenciadas, incluyendo el desarrollo del presupuesto y el programa. Con frecuencia menor los puestos P-5 sirven como depositarios reconocidos de conocimientos expertos de la organización y jefes de un área técnica (no administrativa). Puede tratarse de una capacidad que no conlleva la supervisión. Las responsabilidades incluyen: desarrollar programas que incorporen los últimos adelantos, realizar trabajo original cuando no existen precedentes (la economía de los mercados del trabajo durante su desplazamiento de una economía de planificación central hacia una economía de mercado) y prestar asesoramiento de alto nivel respecto de programas, asesoramiento que reviste gran importancia para las operaciones, los objetivos y las políticas de departamentos y divisiones organizativas principales. Por lo general, rinden informes al máximo nivel jerárquico de la organización.
- D-1** Los puestos del nivel D-1 proporcionan dirección a las actividades principales que revisten importancia sustantiva para el logro del mandato de la organización; sus titulares tienen la responsabilidad de interpretar las directrices generales en materia de política del órgano de gobierno y del jefe ejecutivo y de formular metas y objetivos para cumplir con ese mandato. Los puestos D-1 suelen supervisar a entre 15 y 30 profesionales, algunos de los cuales son supervisores subordinados.

Anexo V

Formulario para la encuesta de trabajo

<b>Encuesta de trabajo - Cuadro Orgánico</b>	
	Exclusivamente para uso oficial por la Sección de Recursos Humanos: N° de puesto: _____ Código oc.: _____ Código org.: _____
1. <b>Contexto organizativo:</b> Describa los objetivos del programa o subprograma (esta declaración será la misma para los puestos del ámbito del programa y está disponible en el presupuesto por programas):	
2. <b>Objetivos:</b> Enumere los objetivos principales (no más de 4 ó 6) del puesto. Para ello, hágase las siguientes preguntas: ¿Por qué existe este puesto? ¿Cuáles son las responsabilidades del puesto?	
3. <b>Resultado final/solución de problemas:</b> Enumere los principales resultados del trabajo /productos finales o problemas y resuma el proceso seguido para realizar el trabajo, obtener el producto final o resolver los problemas. No describa los procedimientos sino las acciones que usted realiza.	
<u>PRODUCTO DEL TRABAJO/PROBLEMA</u>	<u>¿CÓMO SE LOGRA? ¿QUÉ SE TIENE EN CUENTA A LA HORA DE REALIZAR EL TRABAJO?</u>
4. <b>Delegación de autoridad</b>	
a) Enumere las decisiones y las acciones típicas que son necesarias en el trabajo e indique el impacto de dichas decisiones y acciones, por ejemplo, sobre la dependencia de trabajo, los clientes de la organización. <u>Nota:</u> La decisión o acción se define como una opción o una acción específica para obtener un resultado final; un compromiso con una forma de actuar que no está sujeta a una revisión detallada. Una decisión no supone contar con la autoridad final ni estar autorizado para la firma, pero sí significa que el trabajo se completa desde el punto de vista técnico/sustancial.	
<u>DECISIONES/ACCIONES</u>	<u>IMPACTO</u>
b) Enumere las recomendaciones típicas que se esperan en el trabajo e indique el impacto de dichas recomendaciones, por ejemplo sobre la dependencia de trabajo, los clientes de la organización. <u>Nota:</u> Una recomendación se define como la elaboración de opciones y alternativas para su consideración por terceros; por lo tanto, influye en su toma de decisiones. Se requiere su elaboración de propuestas autorizadas, que por norma general se aceptan.	
<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>IMPACTO</u>
5. <b>Interacción:</b>	
a) Enumere las interacciones interpersonales típicas y recurrentes fuera de su dependencia de trabajo que son necesarias en el trabajo y las destrezas implicadas.	

<b>¿CUÁL ES LA SITUACIÓN O LA CIRCUNSTANCIA?</b>	<b><u>¿QUIÉN PARTICIPA?</u></b>	<b><u>DESTREZAS NECESARIAS</u></b>
b) Enumere grupos de trabajo, comités, grupos en los que participa y describa su función. Nota: Esto se correspondería a designaciones oficiales, no a actividades voluntarias, como las relacionadas con la asociación del personal.		
<b>EQUIPO/COMITÉ/GRUPO</b>	<b><u>FUNCIÓN</u></b>	
c) Identifique las responsabilidades de supervisión y describa las destrezas necesarias.		
<b>NÚMERO DE FUNCIONARIOS SUPERVISADOS</b>	<b><u>DESTREZAS NECESARIAS</u></b>	
6. <b><u>Conocimiento necesario:</u></b> Enumere el conocimiento académico, técnico, administrativo y/o sustantivo necesario para realizar el trabajo, es decir, lo que necesita saber para hacer el trabajo.		
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b><u>CÓMO SE UTILIZA</u></b>	<b><u>CÓMO SE ALCANZA</u></b>
7. <b><u>Competencias necesarias:</u></b> Enumere las destrezas y habilidades necesarias para desempeñar la función, es decir, comportamientos, talentos, conocimientos expertos, etc.		
<b><u>DESTREZA HABILIDAD</u></b>	<b><u>EN QUÉ CIRCUNSTANCIAS/CUÁNDO SE DA EL CASO</u></b>	
8. <b><u>Habilidades lingüísticas necesarias:</u></b>		
<b><i>IDIOMA</i></b>	<b><u>NIVEL</u></b>	<b><u>CUÁNDO SE UTILIZA</u></b>
<b><u>Preparado por:</u></b>		
Nombre y firma:		_____
Fecha:		_____
<b><u>Certificado por:</u></b>		
Nombre y firma del supervisor:		_____
Fecha:		_____

## Anexo VI

Profesional - Formulario de calificación por puntos			Fecha:
N° DE PUESTO	Código de ocupación	Nivel actual	Clasificador
	Código organización		
Título aprobado			

FACTORES	CALIFICACIÓN	PUNTOS	JUSTIFICACIÓN
<b>I.H CONOCIMIENTO TEÓRICO</b> <b>V. EXPERIENCIA PRÁCTICA</b> <b>IDIOMA</b>			
<b>II.H CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL</b> <b>V. COMPLEJIDAD</b>			
<b>III.H APLICACIÓN DE LAS DIRECTRICES</b> <b>V. CONTROLES DE SUPERVISIÓN</b>			
<b>RELACIONES INTERNAS</b> <b>IV.H DESTREZAS</b> <b>V. IMPORTANCIA</b>			
<b>RELACIONES EXTERNAS</b> <b>IV.H DESTREZAS</b> <b>V. IMPORTANCIA</b>			
<b>V.H SERVICIOS GENERALES SUPERVISADOS</b> <b>V CUADRO ORGÁNICO SUPERVISADOS</b>			
<b>VI.H CONSECUENCIAS EN EL TRABAJO</b> <b>V. CONSECUENCIA DE LOS ERRORES</b>			

**Total de puntos:**  
**Nivel de clasificación:**  
**Comentarios:**

---