



Consejo de Seguridad

Distr. general
26 de marzo de 2020
Español
Original: inglés

Evaluación de los métodos y de la labor del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Resumen

El Mecanismo Residual Internacional para los Tribunales Penales fue establecido por el Consejo de Seguridad en su resolución [1966 \(2010\)](#) para que continuara la jurisdicción, los derechos y las obligaciones y funciones esenciales del Tribunal Penal Internacional para Rwanda y el Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia.

En el presente informe de evaluación, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) ha evaluado la aplicación de las recomendaciones formuladas en su evaluación de 2018, las proyecciones de los cronogramas de conclusión, los ahorros de costos, la diversidad geográfica y el equilibrio entre los géneros en el personal y la aplicación de una política de recursos humanos compatible con un mandato provisional. La OSSI ha utilizado fuentes cualitativas y cuantitativas en apoyo de su análisis.

En total, se han aplicado cuatro recomendaciones (las recomendaciones 3, 4, 5 y 6) de la evaluación de 2018, y dos recomendaciones (las recomendaciones 1 y 2) se han aplicado parcialmente. El Mecanismo ha conseguido reducir los costos y desplegar personal de manera flexible en función del volumen de trabajo, y ha superado el objetivo de mejorar el equilibrio entre los géneros en el Mecanismo en su conjunto, aunque sigue esforzándose por lograr la diversidad geográfica, así como el equilibrio entre los géneros en todas las categorías. Con respecto a las nuevas cuestiones examinadas en la presente evaluación, se constató que se necesitaban mayores esfuerzos en la coordinación y el intercambio de información entre los tres órganos sobre cuestiones que les afectaban por igual, y en la presentación de proyecciones claras y ajustadas de los cronogramas de conclusión.

La OSSI formula al Mecanismo las dos recomendaciones importantes siguientes:

- a) Velar por que haya un enfoque sistemático en el pensamiento y la planificación sobre el futuro y una visión compartida del fortalecimiento institucional;
- b) Proporcionar proyecciones claras y ajustadas de los cronogramas de conclusión, en la etapa más temprana posible, en los informes anuales y en los informes sobre la marcha de los trabajos.



Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	3
II. Marco de la evaluación: alcance, propósito y metodología.....	3
A. Alcance y propósito.....	3
B. Metodología.....	3
III. Resultados de la evaluación.....	4
A. Dada la fuerte reducción de la autorización inicial para contraer compromisos de gastos en 2018, el Mecanismo retrasó las actividades hasta que se aprobó el presupuesto revisado, tras lo cual las operaciones se reanudaron según lo previsto....	4
B. El Mecanismo administró eficazmente los recursos humanos de manera flexible, con buenos resultados en cuanto a diversidad geográfica y equilibrio entre los géneros....	6
C. El Mecanismo no fue sistemático en cuanto a la forma en que presentó proyecciones ajustadas de los cronogramas de conclusión, aunque las proyecciones mejoraron a partir del segundo semestre de 2018; es poco probable que se consigan más ganancias en eficiencia en los procedimientos con el uso de los enfoques distintos del <i>common law</i> y el derecho de inspiración romanista.....	10
D. Se han aplicado cuatro recomendaciones (las recomendaciones 3, 4, 5 y 6) de la evaluación de 2018, y dos recomendaciones (las recomendaciones 1 y 2) se han aplicado parcialmente.....	17
IV. Conclusión.....	25
V. Recomendaciones.....	26
Anexos	
I. Observaciones recibidas del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales ..	27
II. Observación de la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la respuesta de la administración que figura en el anexo I.....	30

I. Introducción

1. El Consejo de Seguridad, en su resolución [2256 \(2015\)](#), encomendó a la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) que llevara a cabo evaluaciones con respecto a los métodos y la labor del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales. La Asamblea General hizo suya esa solicitud en su resolución [70/227](#).
2. El objetivo general de la evaluación era hacer el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones formuladas en la evaluación realizada por la OSSI en 2018 y examinar otras cuatro cuestiones, enunciadas en el párrafo 8 de la resolución [2422 \(2018\)](#) del Consejo de Seguridad. La evaluación se llevó a cabo de conformidad con las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.
3. Al preparar el proyecto de informe se recabaron las observaciones de la administración del Mecanismo, que se tuvieron en cuenta en la preparación del informe final. La respuesta del Mecanismo figura en el anexo I del presente documento, y las observaciones de la OSSI al respecto se incluyen en el anexo II.

II. Marco de la evaluación: alcance, propósito y metodología

A. Alcance y propósito

4. La evaluación se centró en determinar la medida en que a) se habían aplicado las recomendaciones formuladas en la evaluación de 2018 (la evaluación se centró también en si la aplicación había tenido algún efecto mensurable y en las razones por las que algunas recomendaciones no se habían aplicado, o se habían aplicado en parte); b) se habían elaborado proyecciones ajustadas de los cronogramas de conclusión y se habían cumplido estrictamente, por ejemplo aprovechando al máximo los enfoques distintos del *common law* y el derecho de inspiración romanista; c) había aumentado la diversidad geográfica y el equilibrio de género en el personal, sin restar importancia a los conocimientos profesionales especializados; d) se había aplicado una política de recursos humanos acorde con su mandato provisional; y e) se había conseguido una mayor reducción de los costos, entre otras cosas, aunque no exclusivamente, mediante la contratación flexible de personal. De conformidad con el mandato, durante la evaluación solo se examinaron los métodos y la labor del Mecanismo, sin entrar en aspectos sustantivos del derecho penal internacional, como la imparcialidad, los criterios jurídicos, los regímenes jurisprudenciales, la adopción de decisiones o los veredictos.
5. La evaluación se refiere al período comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 31 de diciembre de 2019.

B. Metodología

6. Los resultados se basan en una triangulación de múltiples datos recopilados por medios cuantitativos y cualitativos:
 - a) Treinta entrevistas colectivas semiestructuradas con personal selecto del Mecanismo¹;
 - b) Visitas a las subdivisiones de La Haya y Arusha;

¹ Se entrevistó a un total de 60 personas.

c) Un análisis del número de miembros del personal, los presupuestos y la estructura organizacional;

d) Un análisis del contenido de las transcripciones de las entrevistas;

e) Un análisis de regresión multivariante;

f) Un estudio documental de las prioridades estratégicas del Mecanismo, los planes de trabajo, los documentos de los proyectos, los informes de ejecución anuales y los informes sobre la marcha de los trabajos, los informes pertinentes de la OSSI y de la Junta de Auditores, las políticas y prácticas del Mecanismo, memorandos y otra documentación.

7. Durante la evaluación se dio prioridad a la información relacionada con los temas mencionados en el párrafo 4; por lo tanto, no todos los aspectos del mandato del Mecanismo se examinaron con la misma profundidad.

8. La OSSI celebró consultas con el Mecanismo al llevar a cabo la evaluación, y agradece su cooperación y asistencia. En el anexo I figura la respuesta del Mecanismo al informe.

III. Resultados de la evaluación

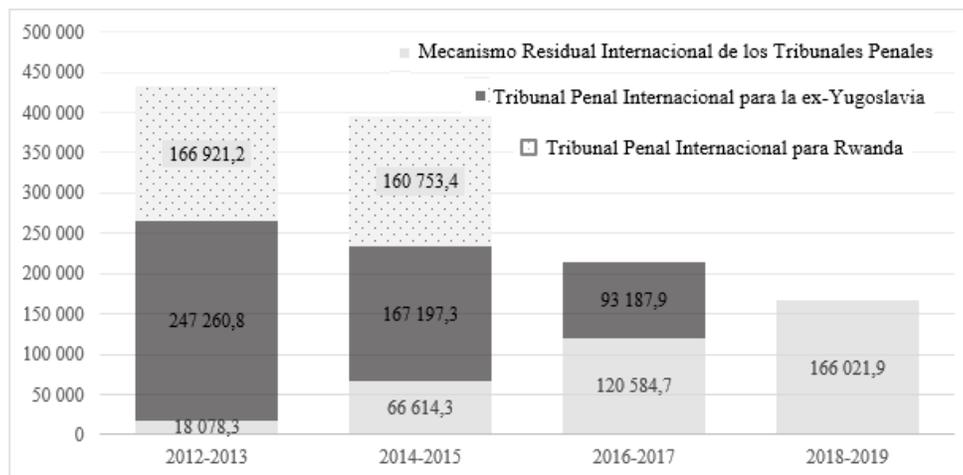
A. Dada la fuerte reducción de la autorización inicial para contraer compromisos de gastos en 2018, el Mecanismo retrasó las actividades hasta que se aprobó el presupuesto revisado, tras lo cual las operaciones se reanudaron según lo previsto

9. El Mecanismo se financia a través de cuotas, con arreglo a una escala híbrida: la mitad del presupuesto, con cargo a la escala de cuotas para el presupuesto ordinario; y la otra mitad, con cargo a la escala de cuotas para el mantenimiento de la paz. El Mecanismo presenta informes directamente a la Asamblea General por conducto de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Quinta Comisión.

10. Los recursos financieros del Mecanismo han ido en aumento en los tres últimos bienios, lo cual refleja el traspaso gradual de funciones del Tribunal Penal Internacional para Rwanda y el Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia (véase la figura I).

Figura I
Recursos financieros del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, el Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia y el Tribunal Penal Internacional para Rwanda, 2012 a 2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Consignación definitiva, deducidas las contribuciones del personal. Véanse, respecto del Mecanismo, [A/68/594](#), [A/70/558](#), [A/72/604](#) y [A/74/566](#); respecto del Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia, [A/68/582](#), [A/70/554](#) y [A/72/603](#); y respecto del Tribunal Penal Internacional para Rwanda, [A/68/579](#) y [A/70/553](#).

11. El Mecanismo empezó 2018 con un nivel de recursos inferior en un 33,6 % a la consignación neta definitiva para el bienio 2016-2017. En su resolución [72/258](#), la Asamblea General aprobó una autorización para contraer compromisos de gastos por una cantidad que no superara los 87.796.600 dólares brutos (79.993.400 dólares netos) para el mantenimiento del Mecanismo en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018. Las necesidades de recursos para el Mecanismo propuestas inicialmente para el bienio 2018-2019 eran un 58,9 % más elevadas que la consignación para 2016-2017, lo cual, a ese nivel, iría en contra de lo que se pretendía lograr con la decisión de cerrar el Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia y sustituirlo por el Mecanismo². En marzo de 2018, el Mecanismo revisó su proyecto de presupuesto para el bienio 2018-2019 y lo cifró en 183.969.220 dólares brutos (164.374.400 dólares netos), afirmando que la suma aprobada de la autorización para contraer compromisos de gastos no sería suficiente para desempeñar las funciones encomendadas por el Consejo de Seguridad, incluidos los juicios y las apelaciones³. A diferencia de lo que se hizo en el bienio 2016-2017, en el proyecto de presupuesto revisado para el bienio 2018-2019 no se asignaron recursos para el enjuiciamiento de los prófugos acusados por el Tribunal Penal Internacional para Rwanda⁴.

12. Debido a la fuerte reducción de la autorización inicial para contraer compromisos de gastos, el Mecanismo retrasó sus actividades, al tiempo que redujo y contuvo el gasto. La Asamblea General aprobó el presupuesto revisado en julio de

² [A/72/654](#), párr. 16.

³ Véase [A/72/813](#).

⁴ *Ibid.*, párr. 20.

2018, tras lo cual las operaciones se reanudaron a los niveles previstos⁵. Sin embargo, como consecuencia de la autorización inicial para contraer compromisos de gastos, los esfuerzos por contener los gastos generales y la posterior aprobación del presupuesto revisado, a finales de diciembre de 2018 se produjo un superávit de 12 millones de dólares que no se gastaron⁶.

13. En comparación con la consignación revisada para el bienio 2018-2019, las Salas experimentaron una disminución de la remuneración de no integrantes del personal (una reducción de 1.000.300 dólares que comprende una reducción de 48.500 dólares en la subdivisión de Arusha y una reducción de 951.800 dólares en la subdivisión de La Haya) debido a que el promedio de días necesarios por asunto para su examen por un magistrado único fue inferior al presupuestado y a que el fallo sobre la revisión de la causa *Ngirabatware* se dictó tres meses antes de lo previsto en la subdivisión de Arusha (lo que se compensó en parte con el costo de la causa *Turinabo y otros*)⁷. En La Haya, hubo una reducción general del número de días utilizados para deliberar sobre las causas *Mladić, Karadžić y Šešelj*.

14. En la Oficina del Fiscal hubo una disminución de otros gastos de personal (una disminución de 1.593.900 dólares: 1.040.000 dólares en la subdivisión de Arusha y 553.900 dólares en la Subdivisión de La Haya) en comparación con la consignación revisada para el bienio 2018-2019, lo que refleja un enfoque prudente de la contratación con arreglo a la autorización limitada para contraer compromisos de gastos aprobada por la Asamblea General en 2018⁸.

15. En la Secretaría hubo una disminución de los gastos generales de funcionamiento (una reducción de 2.952.400 dólares), en comparación con la consignación revisada para el bienio 2018-2019, debido a que las necesidades de mantenimiento del equipo de procesamiento de datos fueron menores de lo previsto, los gastos de comunicación fueron inferiores a lo presupuestado y, en el caso de La Haya, hubo menos solicitudes de servicios médicos tanto para los detenidos como para los testigos⁹. También disminuyeron otros gastos de personal de la Secretaría (una disminución neta de 1.737.500 dólares). El aumento en la subdivisión de Arusha se debió al volumen de trabajo adicional en apoyo de la causa *Turinabo y otros*, y la disminución en la subdivisión de La Haya se debió a la reducción de los gastos en apoyo de las apelaciones de las causas *Mladić, Karadžić y Šešelj*¹⁰.

B. El Mecanismo administró eficazmente los recursos humanos de manera flexible, con buenos resultados en cuanto a diversidad geográfica y equilibrio entre los géneros

16. Tras la reducción presupuestaria de 2018, el Secretario redujo considerablemente el número de puestos de Jefe de Sección de categoría P-5 en la Secretaría y adoptó una política de reducción del personal del Mecanismo para orientar las reducciones de personal adicionales¹¹.

⁵ La OSSI recibió una compilación de las propuestas presupuestarias para el bienio 2018-2019 y para 2020 y un memorando sobre la política de reducción de personal, pero no un plan de reducción de los gastos.

⁶ [A/74/5/Add.15](#), cap. V, estado financiero II: estado de rendimiento financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018.

⁷ [A/74/566](#), párr. 9.

⁸ *Ibid.*, párr. 12.

⁹ *Ibid.*, párr. 25.

¹⁰ [A/74/593](#), párr. 4.

¹¹ [S/2018/347](#), párrs. 112 a 115.

17. El 1 de noviembre de 2019 el Mecanismo contaba con 186 puestos aprobados con contrato continuo, de los cuales 175 estaban ocupados, y 452 puestos de personal temporario general (véase el cuadro 1).

Cuadro 1
Personal del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales,
por categoría

Categoría	Número de puestos			
	1 mayo 2018	1 noviembre 2018	1 mayo 2019	1 noviembre 2019
Todo el personal	509	495	516	627
Personal con contrato continuo	158	167	168	175
Personal en puestos de PTG	351	328	348	452
Personal internacional (SM, P y categorías superiores)	235	231	247	282
Personal local (SG)	274	264	269	345

Fuente: Informes de 2018 y 2019 sobre la marcha de los trabajos del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales.

Abreviaciones: P, Cuadro Orgánico; PTG, personal temporario general; SG, Cuadro de Servicios Generales; SM, Servicio Móvil.

18. El aumento de personal con respecto a noviembre de 2018 representa un aumento de personal en la subdivisión de Arusha para equilibrar la estructura y las necesidades de carga de trabajo entre las subdivisiones de La Haya y de Arusha (véase el cuadro 2).

Cuadro 2
Personal del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, por categoría
y subdivisión

Categoría	Subdivisión de Arusha				Subdivisión de La Haya			
	1 mayo 2018	1 noviembre 2018	1 mayo 2019	1 noviembre 2019	1 mayo 2018	1 noviembre 2018	1 mayo 2019	1 noviembre 2019
Todo el personal	155	165	184	283	354	330	332	344
Personal con contrato continuo	98	111	112	119	60	56	56	56
Personal en puestos de PTG	57	54	72	164	294	274	276	288
Personal internacional (SM, P y categorías superiores)	82	88	104	133	153	143	143	149
Personal local (SG)	73	77	80	150	201	187	189	195

Fuente: Informes de 2018 y 2019 sobre la marcha de los trabajos del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales.

Abreviaciones: P, Cuadro Orgánico; PTG, personal temporario general; SG, Cuadro de Servicios Generales; SM, Servicio Móvil.

19. El 1 de noviembre de 2019 el Mecanismo contaba con 452 miembros del personal que prestaban servicios como personal temporario general para atender necesidades de carácter especial, incluidas actividades judiciales. Esos puestos eran

de corta duración y estaban en consonancia con la plantilla flexible del Mecanismo. El número de miembros del personal que ocupaban puestos de este tipo fluctuaba según la carga de trabajo.

20. Las Salas y la Oficina del Fiscal tenían una plantilla reducida para reflejar la naturaleza *ad hoc* de la actividad judicial. Además, la Oficina del Fiscal determinó que el equipo para la búsqueda de prófugos se había previsto como una estructura transitoria que se suprimiría si no se obtenían resultados en 2021 a más tardar. La Secretaría tenía las funciones más diversas y un mayor número de puestos en comparación con las Salas y la Oficina del Fiscal. La subdivisión de La Haya también tenía un número considerable de puestos de personal temporario general.

Para ser una institución en proceso de reducción de personal y con un mandato provisional, el Mecanismo consiguió una diversidad geográfica razonable

21. Solo las entidades de las Naciones Unidas con puestos de plantilla están sujetas al principio de la distribución geográfica equitativa. Dado que el Mecanismo se considera una institución provisional, no tiene puestos de plantilla, sino solo puestos temporarios de duración fija y plazas financiadas con cargo a recursos para personal temporario general. Ni los puestos temporarios ni los puestos de personal temporario general están sujetos al principio de la distribución geográfica equitativa. No obstante, el Mecanismo prestó atención a la distribución geográfica al contratar personal¹². En noviembre de 2019 había 77 nacionalidades de Estados Miembros representadas en el personal del Mecanismo (véase el cuadro 3).

22. El 1 de noviembre de 2019, el número de miembros del personal del Mecanismo procedentes de los Estados de Europa occidental y otros Estados duplicaba al de miembros procedentes de Europa oriental. La región menos representada entre los miembros del personal era América Latina y el Caribe (véase el cuadro 3)¹³. El 1 de noviembre de 2019, el Mecanismo también contaba con personal de diez países que se consideran Estados Miembros insuficientemente representados en el sistema de las Naciones Unidas.

Cuadro 3

Representación geográfica por grupos regionales (al 1 de noviembre de 2019)

	<i>Subdivisión de Arusha</i>	<i>Subdivisión de La Haya</i>	<i>Total del Mecanismo^a</i>
Nacionalidades	39	63	77 (porcentaje)
Todo el personal			
África	228	24	252 (40,2)
Asia y el Pacífico	9	25	34 (5,4)
Europa Oriental	4	85	89 (14,2)
América Latina y el Caribe	3	8	11 (1,8)
Europa Occidental y otros Estados	39	202	241 (38,4)
Personal internacional (Servicio Móvil, Cuadro Orgánico y categorías superiores)			
África	78	8	86 (30,5)
Asia y el Pacífico	9	9	18 (6,4)

¹² Entrevista y correspondencia con el personal de la Secretaría.

¹³ En comparación, entre el personal de la Secretaría de las Naciones Unidas, los porcentajes por grupos regionales en diciembre de 2018 eran los siguientes: África, 39,3 %; Asia y el Pacífico, 20,4 %; Europa Oriental, 6,1 %; América Latina y el Caribe, 7 %; y Europa Occidental y otros Estados, 26,8 % (A/74/82, cuadro 4).

	<i>Subdivisión de Arusha</i>	<i>Subdivisión de La Haya</i>	<i>Total del Mecanismo^a</i>
Europa Oriental	4	34	38 (13,5)
América Latina y el Caribe	3	4	7 (2,5)
Europa Occidental y otros Estados	39	94	133 (47,2)

Fuente: S/2019/888

^a Dado que los porcentajes se redondean al decimal más próximo, el total puede no equivaler exactamente al 100 %.

23. Las mayores proporciones de miembros del personal procedentes de África y de Estados de Europa Occidental y otros Estados se corresponden con la ubicación de las dos subdivisiones del Mecanismo, en Arusha y La Haya.

Se superó el equilibrio de género en el Mecanismo en su conjunto, pero con diferencias entre el personal del Servicio Móvil y el del Cuadro Orgánico y categorías superiores, así como entre una subdivisión y otra

24. Entre el personal del Mecanismo perteneciente al Cuadro Orgánico, el 52 % eran mujeres y el 48 % eran hombres (véase el cuadro 4). La entidad alcanzó la paridad en la categoría SM-3 y la superó en los niveles P-2 a P-4¹⁴. En los puestos superiores, la paridad estaba a solo unos pocos puntos porcentuales de lograrse en la categoría P-5, y solo había un puesto de categoría D-1, que estaba ocupado por un hombre. Sin embargo, entre el personal del Servicio Móvil, en las categorías SM-4 a SM-6 también se observa disparidad en el equilibrio de género a favor de los hombres. Además, en las categorías del Cuadro de Servicios Generales, el 41 % eran mujeres y el 59 % eran hombres. Al mismo tiempo, en la subdivisión de Arusha había el doble de hombres que de mujeres, y en La Haya la distribución era aproximadamente la inversa. En los párrafos 57 y 58 se examina con más detalle el equilibrio y la paridad entre los géneros.

25. Hacia finales de 2019, los nombramientos de altos cargos de la institución respecto de los cuales el Mecanismo no tiene control directo se mantuvieron relativamente sin cambios en comparación con el año anterior: de un total de 24 magistrados a distancia, 6 eran mujeres; en 2017, de los 25 magistrados a distancia, 5 eran mujeres. No había ninguna mujer entre los tres altos cargos electivos del Mecanismo.

**Cuadro 4
Representación por género**

	<i>Subdivisión de Arusha</i>		<i>Subdivisión de La Haya</i>		<i>Mecanismo Total (porcentaje)</i>
	<i>Arusha</i>	<i>Oficina de Kigali</i>	<i>La Haya</i>	<i>Oficina de Sarajevo</i>	
Personal del Cuadro Orgánico (todas las categorías)	69	1	147	2	219
Hombres	46	1	56	2	105 (47,9)
Mujeres	23	0	91	0	114 (52,1)
Personal del Cuadro Orgánico (P-4 y categorías superiores)	21	0	50	1	72
Hombres	16	0	21	1	38 (52,8)

¹⁴ Naciones Unidas, panel de información de la Secretaría sobre la paridad de género, disponible en www.un.org/gender/content/un-secretariat-gender-parity-dashboard (consultado el 13 de febrero de 2020).

	Subdivisión de Arusha		Subdivisión de La Haya		Mecanismo
	Arusha	Oficina de Kigali	La Haya	Oficina de Sarajevo	Total (porcentaje)
Mujeres	5	0	29	0	34 (47,2)
Personal del Servicio Móvil (todas las categorías)	58	5	0	0	63
Hombres	34	3	0	0	37 (58,7)
Mujeres	24	2	0	0	26 (41,3)
Personal del Cuadro de Servicios Generales (todas las categorías)	135	15	192	3	345
Hombres	76	12	114	2	204 (59,1)
Mujeres	59	3	78	1	141 (40,9)
Todo el personal	262	21	339	5	627
Hombres	156	16	170	4	346 (55,2)
Mujeres	106	5	169	1	281 (44,8)

Fuente: S/2019/888.

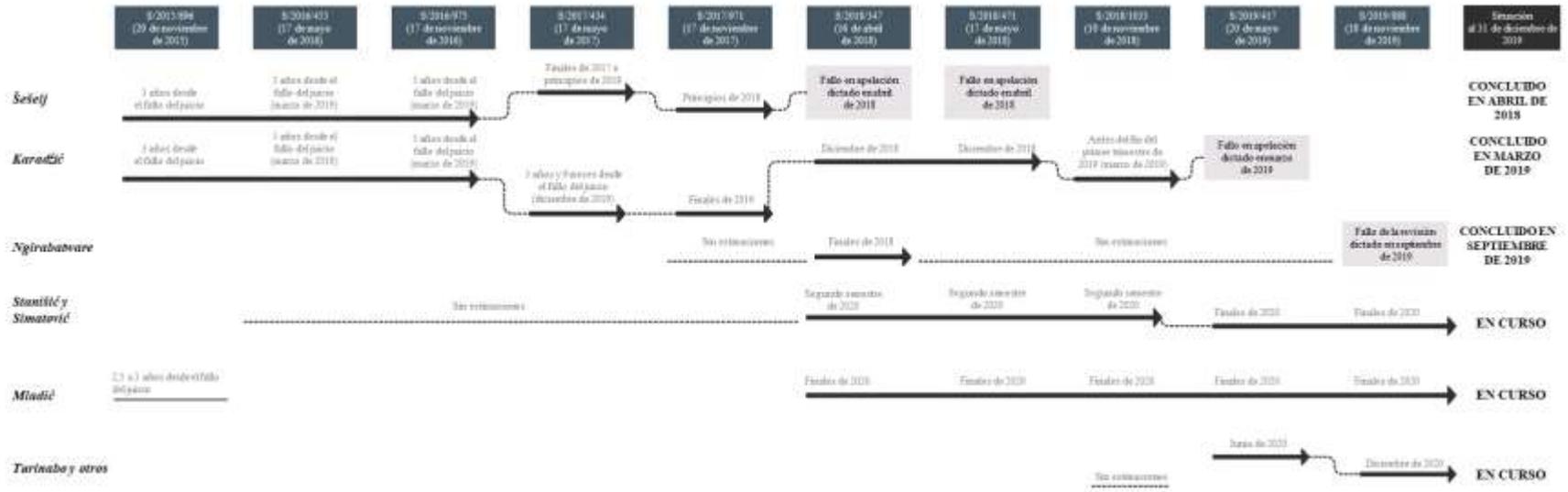
C. El Mecanismo no fue sistemático en cuanto a la forma en que presentó proyecciones ajustadas de los cronogramas de conclusión, aunque las proyecciones mejoraron a partir del segundo semestre de 2018; es poco probable que se consigan más ganancias en eficiencia en los procedimientos con el uso de los enfoques distintos del *common law* y el derecho de inspiración romanista

26. Un análisis de las seis causas seguidas ante el Mecanismo en 2018 y 2019 (*Šešelj, Karadžić, Mladić, Ngirabatware, Stanišić y Simatović y Turinabo y otros*) basado en datos de los informes al Consejo de Seguridad sobre la marcha de los trabajos¹⁵ indica que el Mecanismo no fue sistemático en la presentación de proyecciones ajustadas, puesto que no se proporcionaron, al comienzo de las actuaciones, previsiones metódicas sobre el progreso de los juicios en el futuro ni una fecha estimada de conclusión (véase la figura II)¹⁶. Durante el período abarcado por el informe se proporcionaron estimaciones a grandes rasgos de las fechas de conclusión de las causas *Karadžić, Mladić y Šešelj*, incluso antes de que se iniciaran las actuaciones, pero el Mecanismo se mostró reacio a facilitar cronogramas específicos de las causas *Ngirabatware, Stanišić y Simatović y Turinabo y otros*, ni desde el comienzo ni siquiera a medida que avanzaban las causas, aunque explicó las razones para ello. En la repetición del juicio de *Stanišić y Simatović* y en la revisión de la causa *Ngirabatware*, la primera proyección de un cronograma de conclusión se ofreció 11 meses después del inicio de las actuaciones.

¹⁵ S/2016/453, S/2016/975, S/2017/434, S/2017/971, S/2018/347 (informe periódico), S/2018/471, S/2018/1033, S/2019/417 y S/2019/888. Se excluyó el documento de fecha 20 de noviembre de 2015 (S/2015/896) por falta de información suficiente sobre proyecciones ajustadas, puesto que todavía no se había dictado el fallo en los tres juicios pertinentes de cuyas apelaciones se preveía que se ocupara el Mecanismo. Un análisis comparativo separado de la información contenida en los informes sobre la marcha de los trabajos y los informes anuales arrojó menos información en este último tipo.

¹⁶ Definidas como previsiones claras y precisas y, en este contexto, con una fecha de conclusión estimada para cada causa.

Figura II
Cronogramas de conclusión previstos



Fuente: Informes de 2015 a 2019 sobre la marcha de los trabajos del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales.

27. La renuencia a presentar plazos más específicos para los juicios y los procedimientos de revisión y comprometerse a cumplirlos parecía tener su origen en la suposición de que solo se podían hacer predicciones precisas en etapas posteriores de las actuaciones, cuando se dispusiera de información¹⁷. Las partes en las causas señalaron que, si bien se proporcionaron cronogramas orientativos calculados en función de promedios, y resultaron útiles, sería más útil contar con cronogramas y proyecciones de fechas de conclusión que fueran específicos¹⁸. Sin embargo, podían hacerse proyecciones iniciales en una etapa más temprana, en función de la complejidad y el alcance de cada causa según la estimación de los magistrados, en consulta con las partes.

28. Se ha demostrado que el factor más importante para calcular cuánto tiempo se va a tardar en dictar un fallo en apelación es la complejidad de la causa en primera instancia¹⁹. Si bien hay otros factores que influyen en el tiempo necesario hasta el fallo en apelación, como el número de motivos de apelación y la duración del juicio en primera instancia, su efecto es menor que la complejidad del juicio en primera instancia²⁰. Esta relación entre la complejidad del juicio en primera instancia y la duración de la apelación sugiere que debería ser posible calcular con precisión razonable, poco después de que termine el juicio en primera instancia, cuándo se emitirá el fallo en apelación.

29. El Consejo de Seguridad pidió en dos ocasiones al Mecanismo que proporcionara proyecciones ajustadas²¹. Sobre la base de la solicitud formulada por el Consejo en 2018, parece que los informes sobre la marcha de los trabajos cobraron cierta claridad y especificidad durante el período abarcado en la evaluación. Una mejora notable fue la inclusión de un cuadro en el informe periódico de abril de 2018²² y una figura que muestra los progresos judiciales en los dos informes de 2019²³. Esas representaciones gráficas aportaron claridad sobre la duración general de la actividad judicial y los cronogramas de conclusión estimados.

¹⁷ S/2018/347, párr. 14, en el que se cita el documento A/70/873-S/2016/441.

¹⁸ Entrevistas con el personal y las partes, diciembre de 2019.

¹⁹ Sobre la base de un análisis de regresión multivariante nuevo y sin publicar, de 2020. La complejidad de los juicios en primera instancia refleja la complejidad de los hechos (si los hechos necesarios para decidir la causa son voluminosos, técnicos, contradictorios o incompatibles); la complejidad jurídica (si la ley es compleja o difícil de determinar o si hay precedentes incoherentes); y la complejidad de los participantes (si los participantes en el proceso pueden influir en la complejidad).

²⁰ La complejidad de los juicios en primera instancia es una característica subjetiva que puede medirse mediante una variable indirecta, conocida como “puntuación de complejidad”, que se calcula en función del número de días de duración, el número de testigos en el juicio y las pruebas utilizadas en el juicio. La puntuación va de 0 a 3, de menos a más complejidad. Esto permite una comparación sistemática de las causas. Para los cálculos de 2014-2015, véase Stuart Ford, “Complexity and efficiency at international criminal courts”, *Emory International Law Review*, vol. 29, núm. 1 (2014); y para comprender por qué se seleccionaron tres factores en relación con otros factores, véase Stuart Ford, “The complexity of international criminal trials is necessary”, *The George Washington International Law Review*, vol. 48, núm. 1 (2015), cuadro 2. En febrero de 2020 se actualizaron esos cálculos con la incorporación de datos reales de los juicios de *Mladić* y *Karadžić*; esas puntuaciones actualizadas son las que se utilizan en el presente informe.

²¹ Resoluciones del Consejo de Seguridad 2256 (2015), párr. 19, y 2422 (2018), párr. 8.

²² S/2018/347, apéndice 3.

²³ S/2019/417, apéndice 3; y S/2019/888, apéndice 3.

El ritmo de las actuaciones judiciales *ad hoc* del Mecanismo fue comparable al del Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia y el Tribunal Penal Internacional para Rwanda, con notables eficiencias

30. Dado el carácter reducido del modelo judicial del Mecanismo y la especificidad del contexto en el que opera, se consideraron inapropiadas las comparaciones simplistas con los plazos de los tribunales predecesores. Las causas penales internacionales son de una complejidad excepcional y, por consiguiente, la complejidad de los juicios afecta directamente a la duración de las actuaciones y la eficiencia. No obstante, se llevó a cabo un análisis de las causas seguidas ante los tribunales predecesores en las que el juicio en primera instancia tuvo una complejidad similar, y ello permitió evaluar la marcha de las causas que se seguían ante el Mecanismo (véanse los cuadros 5 a 10). Las seis causas se compararon con causas de complejidad similar seguidas ante el Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia y el Tribunal Penal Internacional para Rwanda (y, en un caso, ante la Corte Penal Internacional)²⁴. La comparación demostró que la apelación de la causa *Šešelj* se desarrolló a un ritmo similar al de actuaciones equivalentes ante el Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia, y en la repetición del juicio de la causa *Stanišić y Simatović* se apreciaron algunas eficiencias²⁵. Las dos causas de mayor complejidad —*Karadžić* y *Mladić*—²⁶ se completaron en bastante menos tiempo que las dos causas con múltiples acusados más complejas seguidas ante el Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia —*Prlić y otros* y *Popović y otros*—, a pesar de ser más complejas.

Cuadro 5
Apelaciones de *Mladić* y *Karadžić*

<i>Causa</i>	<i>Complejidad de la causa</i>	<i>Desde el fallo del juicio hasta la audiencia de apelación</i>	<i>Desde la audiencia de apelación hasta el fallo en apelación</i>	<i>Tiempo total, desde el fallo del juicio hasta el fallo en apelación</i>
<i>Karadžić</i> (Mecanismo)	2,94	2 años y 1 mes	11 meses	3 años
<i>Mladić</i> (Mecanismo)	2,51	2 años y 4 meses (estimación)	9 meses (estimación)	3 años y 1 mes
<i>Prlić et al.</i> (Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia)	2,08	3 años y 9 meses	8 meses	4 años y 6 meses
<i>Popović et al.</i> (Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia)	1,81	3 años y 7 meses	1 año y 1 mes	4 años y 7 meses

²⁴ La puntuación de complejidad permite una comparación sistemática de las causas.

²⁵ Siempre y cuando el fallo del juicio en primera instancia se dicte a tiempo y según lo previsto.

²⁶ Siempre y cuando el fallo en apelación se dicte a tiempo y según lo previsto. Los cálculos presuponen que la audiencia de la apelación en *Mladić* tendrá lugar en marzo de 2020 y el fallo se dictará en diciembre de 2020.

Cuadro 6
Apelación de Šešelj

<i>Causa</i>	<i>Complejidad de la causa</i>	<i>Desde el fallo del juicio hasta la audiencia de apelación</i>	<i>Desde la audiencia de apelación hasta el fallo en apelación</i>	<i>Tiempo total, desde el fallo del juicio hasta el fallo en apelación</i>
<i>Šešelj</i> (Mecanismo)	0,59	1 año y 8 meses	4 meses	2 años
<i>Haradinaj et al.</i> (Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia)	0,46	1 año y 6 meses	9 meses	2 años y 3 meses
<i>Milošević (Dragomir)</i> (Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia)	0,54	1 año y 7 meses	4 meses	1 año y 11 meses

Cuadro 7
Repetición del juicio de Stanišić y Simatović²⁷

<i>Causa</i>	<i>Alegaciones de la Fiscalía</i>	<i>Alegaciones de la defensa</i>	<i>Desde el comienzo del juicio hasta el fallo del juicio</i>
<i>Stanišić y Simatović</i> (Mecanismo)	1 año y 8 meses	Por determinar (6 meses hasta diciembre de 2019)	3 años y 6 meses (estimación)
<i>Stanišić y Simatović</i> (Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia)	1 año y 9 meses	1 año y 3 meses	3 años y 11 meses

31. *Ngirabatware* fue la segunda causa en la historia del Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia, el Tribunal Penal Internacional para Rwanda y el Mecanismo en que se ha dictado un fallo de revisión de un fallo definitivo en apelación. La única otra ocasión en que se dictó un fallo de revisión fue la causa *Šljivančanin*, ante el Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia, que fue considerablemente menos compleja y, por lo tanto, no es un buen término de comparación. Las demoras en las actuaciones relativas a la causa *Ngirabatware* se debieron a acontecimientos imprevisibles, muchos de los cuales estaban fuera del control del Mecanismo. Entre ellas figuran la detención de un miembro de la Sala de Apelaciones en su país de origen, el cambio de abogado defensor en una etapa tardía de las actuaciones y el procesamiento de cinco personas en la causa *Turinabo y otros* (y más tarde, del propio Sr. Ngirabatware), en relación con la presunta injerencia de los testigos en las actuaciones de revisión. Se ordenaron varios aplazamientos de las audiencias de revisión teniendo en cuenta el cambio de abogado defensor y la divulgación de material de la causa *Turinabo y otros*. El propio fallo en revisión se dictó con notable rapidez, solo cuatro días después de que concluyera la audiencia de revisión. Dadas las circunstancias singulares que rodearon la causa *Ngirabatware*, es difícil generalizar sobre la capacidad del Mecanismo para cumplir sus plazos debido al carácter prolongado de estas actuaciones de revisión.

²⁷ Cálculo a partir de la reanudación del juicio en junio de 2009 (originalmente estaba previsto que el juicio comenzara en abril de 2008, pero se aplazó debido a la incomparecencia y mal estado de salud de uno de los acusados, el Sr. Stanišić).

Cuadro 8
Revisión de *Ngirabatware*

<i>Causa</i>	<i>Desde la solicitud de revisión hasta la decisión sobre la solicitud de revisión</i>	<i>Desde la Audiencia de revisión hasta el fallo en revisión</i>	<i>Decisión sobre la solicitud de revisión del juicio</i>
<i>Ngirabatware</i> (Mecanismo)	11 meses	4 días	3 años y 2 meses
<i>Šljivančanin</i> (Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia)	5.5 meses	5 meses	11 meses

32. Si bien los tribunales predecesores conocieron de varias causas por desacato, *Turinabo y otros* (que recientemente se acumuló a la causa por desacato *Ngirabatware*) no tenía precedentes en cuanto al nivel de complejidad, las nuevas cuestiones jurídicas que se examinaron (como la conveniencia de remitir a Rwanda las causas por desacato), el alcance y el número de acusados. Por lo tanto, no se pudo encontrar un buen punto de comparación en el propio Mecanismo ni en los tribunales predecesores. El punto de comparación más cercano fue la causa *Nshogoza*, seguida ante el Tribunal Penal Internacional para Rwanda, que concluyó con un fallo condenatorio por violación de una orden de protección de testigos en la causa *Kamuhanda*. El Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia entendió de dos juicios con múltiples acusados en los que se alegó un intento de injerencia indebida con los testigos, aunque ninguna de esas causas se acercó a la complejidad de *Turinabo y otros*.

Cuadro 9
Causa por desacato *Turinabo y otros*

<i>Causa</i>	<i>Núm. de acusados</i>	<i>Duración desde el auto de procesamiento hasta el fallo del juicio</i>
<i>Turinabo y otros</i> (Mecanismo)	6	Por determinar (1 año y 4 meses hasta el 31 de diciembre de 2019; todavía en la fase previa al juicio)
<i>Nshogoza</i> (Tribunal Penal Internacional para Rwanda)	1	1 año y 6 meses
<i>Simić y Avramović</i> (Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia)	2	8 meses
<i>Haraqija y Morina</i> (Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia)	2	11 meses

33. De hecho, la comparación más cercana parece ser la causa *Bemba y otros* seguida ante la Corte Penal Internacional, dados los numerosos paralelismos entre ambas causas. Sobre la base del cronograma de *Bemba y otros*, el cronograma estimado para la conclusión de la causa *Turinabo y otros* parece razonable. En ambas causas había múltiples acusados que presuntamente habían tratado de influir indebidamente en los testigos. También era similar el perfil de los acusados, entre los que había investigadores del equipo de la defensa y acusados del juicio principal. En ambas causas se abordaron muchos aspectos probatorios y jurídicos complejos y

novedosos, como la utilización de pruebas extraídas de dispositivos electrónicos²⁸. Sobre esta base, *Bemba y otros* proporcionó un punto de referencia idóneo para la causa *Turinabo y otros*. Sin embargo, dadas las diferencias entre la etapa de confirmación de las imputaciones en la Corte Penal Internacional y la etapa de confirmación de la acusación ante el Mecanismo, así como las diferencias de procedimiento más generales entre los dos sistemas, toda comparación de cronogramas debe tratarse con cautela. Al evaluar esta comparación, hay que señalar que es probable que la acumulación de las causas *Turinabo y otros* y *Ngirabatware* en diciembre de 2019 haya repercutido negativamente en la fecha prevista para el inicio del juicio²⁹.

Cuadro 10
Causa por desacato *Turinabo y otros*

Causa	Confirmación ^a	Comienzo del juicio	Fallo y condena en primera instancia	Fallo en apelación	Tiempo transcurrido entre la confirmación y la condena
Turinabo y otros (Mecanismo)	24 de agosto de 2018 (de la acusación)	Primer semestre de 2020 (estimación) ^b	31 de diciembre de 2020 (estimación)	Por confirmar	2 años y 4 meses (estimación)
Bemba et al. (Corte Penal Internacional)	11 de noviembre de 2014 (de las imputaciones)	29 de septiembre de 2015	22 de marzo de 2017 ^c	8 de marzo de 2018	2 años y 4 meses

^a Confirmación de la acusación ante el Mecanismo; confirmación de las imputaciones ante la Corte Penal Internacional.

^b En el informe de noviembre de 2019, la fecha de inicio estimada figura como “primer semestre de 2020” (S/2019/888, apéndice 3). El 12 de enero de 2020 el juicio aún no había comenzado.

^c Fallo en primera instancia emitido el 19 de octubre de 2016 (*Prosecutor v. Bemba et al.*, versión pública expurgada del fallo de conformidad con el artículo 74 del Estatuto, causa núm. ICC-01/05-01/13-1989-Red, 19 de octubre de 2016. La condena se impuso el 22 de marzo de 2017 (*Prosecutor v. Bemba et al.*, decisión sobre la condena de conformidad con el artículo 76 del Estatuto, causa núm. ICC-01/05-01/13-2123-Corr, 22 de marzo de 2017).

El Mecanismo tenía un modelo procesal mixto en el que se combinaban diferentes características de las tradiciones procesales contradictoria e inquisitiva

34. El Mecanismo, al igual que los tribunales predecesores, adoptó un modelo procesal mixto en el que se combinaban diferentes características de las tradiciones procesales contradictoria e inquisitiva³⁰. Tanto la doctrina como la práctica han superado la dicotomía de los paradigmas contradictorio e inquisitivo, por dos razones.

²⁸ *Prosecutor v. Bemba et al.*, primera solicitud de la Fiscalía de admisión de pruebas de forma directa, causa núm. ICC-01/05-01/13-1013-Red (16 de junio de 2015); y *Prosecutor v. Turinabo et al.*; *Prosecutor v. Ngirabatware*, decisión sobre la moción de la Fiscalía de acumulación de las causas por desacato *Ngirabatware* y *Turinabo et al.*, causas núm. IRMCT-18-116-PT y IRMCT-19-121-PT, 10 de diciembre de 2019.

²⁹ S/2019/888, párr. 54.

³⁰ Fausto Pocar, “Common and civil law traditions in the ICTY criminal procedure: does oil blend with water?”, en *Common Law, Civil Law and the Future of Categories*, Janet Walker y Oscar G. Chase, eds. (Markham, Ontario, LexisNexis, 2010); O-Gon Kwon, “The challenge of an international criminal trial as seen from the bench”, *Journal of International Criminal Justice*, vol. 5, núm. 2 (mayo de 2007); Yvonne McDermott, “International criminal procedure and the false promise of an ideal model of fairness”, en *Obstacles to Fairness in Criminal Proceedings*, John Jackson y Sarah Summers, eds. (Portland, Oregon, Hart Publishing, 2018); y Alex Whiting, “The ICTY as a laboratory of international criminal procedure”, en *The Legacy of the International Criminal Tribunal for the Former Yugoslavia*, Bert Swart, Alexander Zahar y Göran Sluiter, eds. (Oxford, Oxford University Press, 2011).

Las tradiciones procesales han convergido hasta tal punto que en la mayoría de las jurisdicciones nacionales no existe un enfoque del procedimiento penal que se ajuste propiamente al derecho civil ni al *common law*³¹. Además, el modelo mixto del procedimiento penal internacional ha madurado hasta tal punto que podría considerarse un sistema procesal por derecho propio³².

35. Había pocos datos que indicaran que la adopción de un enfoque más contradictorio o inquisitivo fuera a aumentar la eficiencia y hacer que el Mecanismo concluyera sus causas de manera más justa o eficiente. Si bien el Mecanismo celebró sesiones plenarias a distancia para debatir sobre la cuestión³³, también se ha demostrado que la introducción de algunas reformas en el procedimiento, como el activismo judicial o *managerial judging*, el uso de testimonios escritos en lugar de declaraciones orales y los procedimientos inquisitivos en las Salas Especiales de los Tribunales de Camboya, no tuvieron ningún efecto³⁴.

D. Se han aplicado cuatro recomendaciones (las recomendaciones 3, 4, 5 y 6) de la evaluación de 2018, y dos recomendaciones (las recomendaciones 1 y 2) se han aplicado parcialmente

36. En 2018, la OSSI formuló seis recomendaciones al Mecanismo: La primera recomendación decía lo siguiente:

Recomendación 1: El Mecanismo debería formular planes para distintas situaciones posibles a fin de reaccionar mejor cuando cambia el volumen de trabajo. Habida cuenta de los recortes presupuestarios en el bienio 2018-2019, el Mecanismo debería formular y aplicar planes para distintas situaciones que informen las decisiones sobre la asignación de recursos, la formación del personal y la preparación para acontecimientos imprevistos y previsibles (actividades judiciales o solicitudes de asistencia, por ejemplo) de manera de estar en condiciones de hacer frente a un mayor volumen de trabajo en forma rápida y efectiva y, a esos efectos y entre otras cosas, debería: a) analizar las consecuencias de distintas situaciones posibles para las funciones del Mecanismo; y b) formular planes que se puedan llevar a la práctica para mitigar los riesgos.

Indicador(es) de progreso: se determinan distintas situaciones posibles y se formulan planes y protocolos para atender a los cambios en el volumen de trabajo.

³¹ Craig Bradley, “The Convergence of the Continental and the Common Law Model of Criminal Procedure”, *Criminal Law Forum*, vol. 7, núm. 2 (1996); y John Jackson y Sarah Summers, *The Internationalisation of Criminal Evidence* (Cambridge: Cambridge University Press, 2012).

³² Gideon Boas, *The Milošević Trial: Lessons for the Conduct of Complex International Criminal Proceedings* (Cambridge: Cambridge University Press, 2007); y Goran Sluiter y otros, eds., *International Criminal Procedure: Principles and Rules* (Oxford: Oxford University Press, 2013).

³³ Según las entrevistas, las sesiones plenarias se celebraron el 9 de abril de 2018.

³⁴ Maximo Langer y Joseph Doherty, “Managerial judging goes international, but its promise remains unfulfilled: an empirical assessment of the ICTY reforms”, *Yale Journal of International Law*, vol. 36, núm. 2 (2011); Yvonne McDermott, “The admissibility and weight of written witness testimony in international criminal law: a socio-legal analysis”, *Leiden Journal of International Law*, vol. 26, núm. 4 (diciembre de 2013); y Sergey Vasiliev, “Trial process at the ECCC: the rise and fall of the inquisitorial paradigm in international criminal law?”, en *The Extraordinary Chambers in the Courts of Cambodia: Assessing their Contribution to International Criminal Law*, Simon Meisenberg e Ignaz Stegmüller, eds. (La Haya, T.M.C. Asser Press, 2016).

37. En febrero de 2019 se presentaron a la OSSI un plan de fuerza de trabajo basado en tres posibles situaciones, en el que se exponían planes y protocolos de reducción del riesgo para responder a los cambios en el volumen de trabajo, y unos procedimientos sobre preparación para los juicios para la Secretaría de la subdivisión de Arusha. Un examen inicial de la documentación condujo a la presunción de que la recomendación se había aplicado³⁵. El plan de fuerza de trabajo para posibles situaciones se elaboró en función de los diferentes niveles de trabajo resultantes de tres niveles diferentes de actividad judicial (de menor a mayor), indicando los riesgos asociados y las medidas de mitigación. Sin embargo, en el curso de la evaluación, en diciembre de 2019 se determinó, mediante entrevistas, que ese plan de fuerza de trabajo se había preparado sin un proceso de consulta a nivel de todo el Mecanismo³⁶.

38. Dado que el Mecanismo no es un sistema de tribunal único, en la medida en que la Secretaría, las Salas y la Oficina del Fiscal funcionan de manera relativamente independiente entre sí, la recomendación se había dirigido deliberadamente a todo el Mecanismo para reforzar la coordinación, el intercambio de información y la coherencia entre los órganos y las subdivisiones, y también para dar credibilidad al ejercicio de plan de fuerza del trabajo para posibles situaciones y a las decisiones resultantes. Asimismo, el plan pretendía ser un documento vivo, actualizado periódicamente, para ayudar a todos los altos cargos y administradores superiores a tomar decisiones informadas colaborativamente sobre la mejor manera de asignar los recursos existentes de forma estratégica y metódica y contratar, capacitar y retener al personal en preparación para diversos tipos de contingencias. Sin embargo, en diciembre de 2019 no se habían incorporado actualizaciones al plan³⁷.

39. La recomendación se aplicó parcialmente.

40. La segunda recomendación decía lo siguiente:

Recomendación 2: Respaldo y afianzar la moral del personal mediante la realización de una encuesta para constatar cuestiones fundamentales en el manejo de situaciones de reducción o aumento de personal. La Oficina del Fiscal debería determinar las causas fundamentales de la baja moral a fin de planificar mejor para la situación en que esos cambios surtan sus probables efectos.

Indicador(es) de progreso: se lleva a cabo un análisis de la moral del personal y, en consulta con el personal de la Oficina del Fiscal, se formulan y ponen en práctica estrategias para la gestión de los cambios institucionales.

41. Tanto el equipo de primera instancia como el de apelaciones eran reducidos, y cualquier situación en que la escasez de personal se sumara a una intensa carga de trabajo judicial afectaba a la productividad y la moral³⁸. Cuando surgió inesperadamente la causa por desacato, la Oficina del Fiscal desplegó a su personal con flexibilidad para que trabajara en ella, aunque ello obligó a aplazar otras actividades, como el archivo de la documentación de las causas una vez dictado el fallo y las actividades de transición. Dado el nivel dinámico de la actividad judicial

³⁵ Posteriormente, en los informes sobre la marcha de los trabajos del Mecanismo se indicó que la recomendación estaba “cerrada” (S/2019/417, párr. 137, y S/2019/888, párr. 134).

³⁶ En correspondencia del 13 de noviembre de 2019 con la Secretaría se indica que en la elaboración del plan solo participaron cinco miembros del personal de la Secretaría. En entrevistas con miembros del personal de la Oficina del Presidente, las Salas y la Oficina del Fiscal celebradas en diciembre de 2019 se confirmó que el personal no conocía el plan.

³⁷ Entrevistas con el personal superior de la Secretaría en diciembre de 2019.

³⁸ El equipo de apelaciones fue el que más personal perdió debido a la expectativa de que se producirían despidos a la conclusión de una causa (entrevistas con el personal de la Oficina del Fiscal en diciembre de 2019).

ad hoc, la Oficina del Fiscal no tenía suficiente capacidad para ocuparse de las actividades en curso³⁹.

42. La Oficina del Fiscal realizó una encuesta de 166 preguntas sobre la moral del personal, que se mantuvo abierta desde finales de octubre hasta noviembre de 2019. Respondieron 90 miembros del personal de un total de 100. Los resultados de la encuesta se comunicaron a la administración de la Oficina del Fiscal en diciembre de 2019 y, en enero de 2020, a todo el personal de la Oficina del Fiscal. Posteriormente, se celebraron conversaciones entre la administración y el personal. En general, los resultados de la encuesta indicaron que la moral del personal parecía haber mejorado en comparación con años anteriores, aunque la reducción de personal y la inseguridad laboral fueron los principales factores que impulsaron la moral negativa en ambas subdivisiones, a los que se sumaron la crisis presupuestaria experimentada por el Mecanismo en 2018, los consiguientes retrasos en las prórrogas de los contratos y la falta de oportunidades de desarrollo profesional⁴⁰.

43. El personal directivo superior de la Oficina del Fiscal celebró un retiro de personal a finales de enero de 2020 para estudiar medidas concretas. El resultado del retiro fue una lista de 25 medidas preliminares, en cuatro categorías: a) reducción de personal, presupuesto y seguridad laboral, b) desarrollo profesional, c) cuestiones que afectan a ambas sucursales y d) comunicaciones. Sin embargo, en el momento del examen, solo se habían puesto en marcha medidas en la categoría de desarrollo profesional.

44. La recomendación se aplicó parcialmente.

45. La tercera recomendación decía lo siguiente:

Recomendación 3: La Secretaría debería redoblar los esfuerzos por armonizar y unificar a las oficinas como una sola institución. La Secretaría debería aumentar la planificación estratégica y, a esos efectos, a) ofrecer los mismos servicios de alta calidad en todo el Mecanismo. Los servicios de apoyo administrativo deberían cambiar de orientación y convertirse en un proveedor de servicios de alta calidad en las dos subdivisiones y seguir teniendo en cuenta distintos entornos comerciales; b) profundizar la labor interna de coordinación entre las subdivisiones dentro de secciones específicas de la Secretaría a fin de promover una oficina unificada, especialmente en la Sección de Archivos y Expedientes y la Sección de Apoyo Lingüístico.

Indicador(es) de progreso: se formulan en consulta con el personal de la Secretaría planes estratégicos y procedimientos operacionales que reflejan una coordinación entre las subdivisiones más estrecha y una mayor armonización de la prestación de servicios.

46. A fin de reforzar la calidad de los servicios de apoyo administrativo de ambas subdivisiones, en 2019 se trasladó al Oficial Administrativo Jefe de La Haya a Arusha. El Mecanismo también recibió financiación para seis puestos adicionales en la administración, para equilibrar la función en la subdivisión de Arusha. La mayoría de los problemas administrativos que experimentaba el personal de la subdivisión de Arusha desde 2017 parecen haberse resuelto⁴¹. Además, se revisó la intranet, Tribunet, para armonizar el contenido de las subdivisiones y ofrecer información adaptada a las necesidades de cada una de ellas.

47. Las relaciones jerárquicas en la gestión de la Sección de Servicios Lingüísticos se reestructuraron de manera que la Sección estuviera gestionada de forma

³⁹ Conversaciones con el personal de la Oficina del Fiscal en enero de 2020.

⁴⁰ Correspondencia con el personal de la Oficina del Fiscal de fecha 18 de enero de 2020.

⁴¹ Entrevistas en las subdivisiones de La Haya y Arusha en diciembre de 2019.

independiente en cada subdivisión por un Revisor de categoría P-4 dependiente del Jefe de su respectiva Secretaría. En años anteriores, la Sección estaba a cargo de un Jefe de la Sección de Servicios de Conferencias e Idiomas, de categoría P-5, adscrito al Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia, que desempeñaba su doble función desde La Haya. Las políticas, los procedimientos y las normas de productividad de ambas subdivisiones estaban armonizados ⁴². En ambas subdivisiones, los objetivos de desempeño para la gestión de la Sección de Servicios Lingüísticos incluían la cooperación entre las subdivisiones y la elaboración de planes de trabajo. En 2019, los Jefes de las dependencias de la Sección de Servicios Lingüísticos evaluaron los efectos del cambio en la estructura de gestión mediante conversaciones con su personal. El personal de Arusha confirmó que tenía un contacto más estrecho con la administración y percibía que las decisiones sobre las prórrogas de los contratos, la contratación y la planificación de recursos se tomaban con más rapidez⁴³. El personal de La Haya no percibió ningún cambio ni perjuicio en su trabajo.

48. Se reorganizaron las relaciones jerárquicas en la administración de la Sección de Archivos y Expedientes del Mecanismo de manera que, en lugar de haber dos Jefes de Sección en cada subdivisión, la Sección tuviera un Archivero Jefe de categoría P-5, con base en La Haya, encargado de supervisar las actividades de ambas subdivisiones, y un Jefe de la Sección de Archivos y Expedientes del Mecanismo, de categoría P-4, en Arusha, dependiente del Jefe. Esa estructura organizativa era similar a la que había en la Sección de 2012 a 2014⁴⁴. A fin de armonizar más la estructura y los procesos de ambas subdivisiones, la función de registro de escritos judiciales y la gestión de la biblioteca han dejado de ser competencia de la Sección de Archivos y Expedientes en la subdivisión de Arusha, en consonancia con lo que ocurre en la subdivisión de La Haya. Si bien una y otra subdivisión tenían responsabilidades distintas, se introdujeron varias medidas adicionales para profundizar aún más la coordinación y armonización entre las subdivisiones, de conformidad con el objetivo 5 del Plan Estratégico de la Sección de Archivos y Expedientes del Mecanismo para 2017-2021. Esas medidas incluían, entre otras cosas, instrumentos para facilitar las comunicaciones internas y prácticas para mejorar la coordinación, la cooperación y la colaboración entre las subdivisiones, como actividades de capacitación y grupos encargados de proyectos conjuntos.

49. La recomendación se aplicó.

50. Sin embargo, durante la evaluación se planteó el asunto de la armonización de la Oficina de Relaciones Externas. Aunque la coordinación entre las subdivisiones funcionó bien en esa oficina, las líneas de mando paralelas, con subordinación al Secretario y a la Oficina del Presidente, dieron lugar a retrasos en los resultados y lagunas en la supervisión y en la comunicación interna⁴⁵. El Jefe (P-4) de cada subdivisión gestionaba por separado la función de relaciones externas, con un nivel superior de recursos en la subdivisión de La Haya que en la de Arusha. Las relaciones jerárquicas no se armonizaron para que el enfoque fuera coherente y válido para todo el Mecanismo a fin de optimizar la eficiencia y la eficacia.

⁴² En ambas subdivisiones, el estándar de productividad es de 5,5 páginas de traducción y 13 páginas de revisión por día, en promedio.

⁴³ Según se indica en la respuesta a las preguntas de seguimiento proporcionada por la Sección de Servicios Lingüísticos el 8 de enero de 2020.

⁴⁴ Memorando interno del Secretario sobre cómo armonizar más aún la labor de la Sección de Archivos y Expedientes del Mecanismo. El cambio en la estructura de gestión se hizo efectivo en abril de 2019; por lo tanto, era demasiado pronto para medir un cambio tangible.

⁴⁵ Entrevistas con el personal de la Secretaría y de la Oficina del Presidente, diciembre de 2019.

51. La cuarta recomendación decía lo siguiente:

Recomendación 4: Asegurarse de que los proyectos de desarrollo institucional estén respaldados por el liderazgo continuo, una participación inclusiva y, cuando sea necesaria, la pericia de terceros. A fin de quebrar la resistencia al cambio y promover la satisfacción del usuario final, el Secretario debería: a) respecto de los locales de Arusha, asignar prioridad a los problemas en ciertas partes del edificio Lakilaki que afectan a las condiciones de trabajo del personal y enunciar medios de rectificarlos en forma oportuna; b) respecto de la base de datos conjunta: contratar una entidad neutral que haga una evaluación independiente del estado actual del proyecto y de la viabilidad de integrar las aplicaciones concebidas exclusivamente para el Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia. El Secretario debería también ampliar y estrechar la colaboración con todos los interesados en el proyecto.

Indicador(es) de progreso: pruebas de una amplia representación del Mecanismo en los equipos de administración del proyecto; pruebas de consultas con interesados en todas las etapas del diseño, la ejecución y la evaluación del proyecto; y pruebas de un proceso rápido y estructurado de traspaso a fin de asegurar que haya continuidad en la dirección y administración del proyecto durante la transición, según proceda.

52. El Secretario dio prioridad a los problemas en las partes del edificio Lakilaki que suponían un riesgo para la salud y la seguridad, como la exposición al polvo, la lluvia, la acumulación de agua en la oficina, la intensa exposición a la luz solar, la insuficiencia de las barreras acústicas entre las oficinas y otras deficiencias estructurales. En 2018 y 2019 se introdujeron mejoras como las siguientes: a) instalación de persianas en todas las oficinas y salas de reuniones para protegerse de la luz solar directa; b) medidas correctivas en los balcones para evitar que el agua de lluvia se acumulara y entrara en los edificios de oficinas; c) instalación de tiendas de safari con pisos de madera para utilizarlas como salas temporales de reunión y capacitación; d) desplazamiento de la tubería de agua que pasaba por el centro de datos; e) modificación de los contenedores de almacenamiento, oficinas de defensores y celdas de detención; f) construcción de muros de contención y plantación de vegetación para evitar el polvo; g) modificación de la oficina de la Sección de Archivos y Expedientes del Mecanismo y de los vestuarios y la sala del personal de seguridad; y h) mejoras en la vía de servicio. Aunque persisten algunos problemas menores, parece que las tareas se priorizaron y organizaron y se llevaron a cabo a su debido tiempo y tras mantener las consultas oportunas.

53. Tras la evaluación independiente de la base de datos judiciales conjunta realizada en 2019 mediante una auditoría de la OSSI⁴⁶, se definieron las atribuciones de la Junta del Proyecto y del Director del Proyecto; se designó a los miembros de la Junta del Proyecto y al Director del Proyecto; y el Comité de Tecnología de la Información y las Comunicaciones examinó los requisitos funcionales y técnicos de cuatro opciones, entre ellas si era o no necesario contar con una base de datos conjunta⁴⁷. El Comité de Tecnología de la Información y las Comunicaciones optó finalmente por dar acceso a la subdivisión de Arusha a la Base de Datos Judiciales de

⁴⁶ OSSI, auditoría del proyecto de base de datos judiciales conjunta en el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, informe 2019/009 (5 de marzo de 2019).

⁴⁷ En el cuadro para el examen de las opciones técnicas se indican las siguientes opciones: opción 1, “suspender la base de datos judiciales conjunta”; opción 2: usar Trim, el sistema de gestión de contenidos (CMS) de los tribunales; opción 3: Usar la base de datos judiciales de La Haya; y opción 4: no hacer nada.

La Haya y, al hacer suya esa recomendación, el Secretario revalidó posteriormente el estudio de viabilidad del proyecto⁴⁸.

54. La recomendación se aplicó.

55. Sin embargo, aunque el proyecto de la base de datos judiciales conjunta estaba en marcha en el momento de realizar el examen, la OSSI sugiere que el Mecanismo preste mucha atención a las cuestiones de control de costos y a los riesgos para la seguridad de la información. Ninguno de los documentos proporcionados, incluido el cuadro para el examen de las opciones técnicas de 2019, contenía un análisis riguroso de los costos para fundamentar con precisión la adopción de decisiones. En el cuadro para el examen de las opciones técnicas también se indica que la opción de seguir adelante con la base de datos judiciales de La Haya permitiría utilizar el sistema con plena funcionalidad casi inmediatamente. Tras examinar los documentos y celebrar entrevistas, se constató que, si bien muchos de los programas informáticos judiciales adaptados desarrollados en La Haya funcionaban bien, al 31 de diciembre de 2019 otras funcionalidades seguían sin estar operativas (concretamente, la función de búsqueda para la investigación interna, el acceso público y el mantenimiento de registros)⁴⁹. El aspecto que mejor funcionaba tras dar acceso a Arusha a la base de datos judiciales de La Haya era la automatización del sistema de registro de escritos judiciales, incluso con una actividad judicial imprevista en Arusha. Todos los usuarios clave entrevistados en ambas subdivisiones elogiaron la ganancia en eficiencia que se había conseguido con el sistema de registro de escritos judiciales. Solo unos pocos miembros del personal expresaron preocupación por la elección de utilizar la base de datos judiciales de La Haya y la posible pérdida de ciertas funciones de búsqueda disponibles en el acceso externo del antiguo sistema de Arusha⁵⁰. Al mismo tiempo, no se habían abordado los riesgos que entrañaba utilizar como base de datos conjunta un sistema de gestión de registros heredado que carecía de tecnología actualizada, y no se había tomado en consideración el alcance ni el costo del apoyo informático que debía mantenerse a lo largo del tiempo⁵¹. Estas consideraciones seguían siendo fundamentales para una institución que estaba reduciendo personal. El proyecto inicial de la base de datos judiciales conjunta tenía un costo estimado de 466.023 dólares, pero la valoración de los activos realizada a diciembre de 2017 reflejaba un gasto de 1.810.037 dólares, lo que indica un exceso de gastos de 1.344.014 dólares con respecto a la estimación inicial. Convertir la base de datos judicial unificada en la base de datos judicial de La Haya le costó al Mecanismo 110.000 dólares⁵².

56. La quinta recomendación decía lo siguiente:

Recomendación 5: Vigilar el equilibrio y la paridad entre los géneros mediante análisis en las subdivisiones y suboficinas, así como proceder activamente a designar candidatas calificadas para Arusha en el bienio 2018-2019. A fin de promover la estrategia de 2017 del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la paridad entre los géneros, el Mecanismo debería supervisar y utilizar un tablero de recursos humanos de manera de tener información actualizada sobre el género y la distribución geográfica del personal. Incluir en la política de la Dependencia de Apoyo y Protección a los testigos una amplia variedad de métodos que sean sensibles al género y

⁴⁸ Los resultados de la auditoría de la OSSI, que comparó las soluciones utilizadas por el Tribunal Especial para el Líbano, la Corte Penal Internacional y las Salas Especializadas y Fiscalía Especializada de Kosovo, también contribuyeron a esta decisión.

⁴⁹ Según una comparación de los cronogramas del proyecto que figura en la Documentación de Inicio del Proyecto de julio y diciembre de 2019.

⁵⁰ Entrevistas en Arusha y por Skype en diciembre de 2019.

⁵¹ El refresco tecnológico estaba programado para la fase II del proyecto y quedaba fuera del alcance temporal de la evaluación. Tampoco estaba claro si la fase II estaba incluida en el costo adicional previsto en el cuadro para el examen de las opciones técnicas.

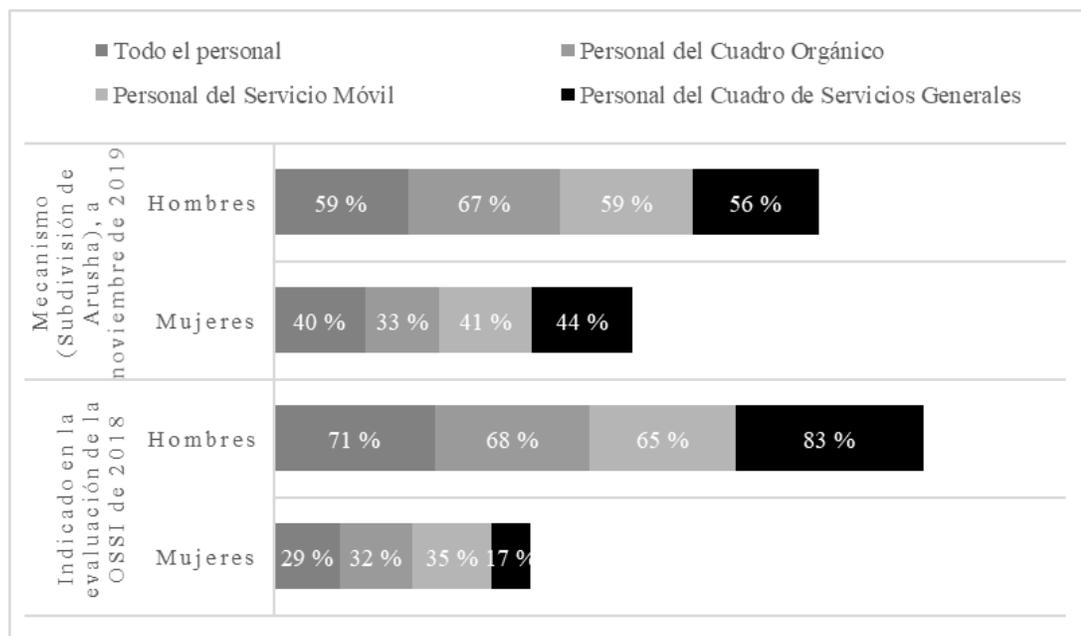
⁵² Correspondencia con la Secretaría en febrero de 2020.

apropiados para las cuestiones de género. El Secretario debería cerciorarse de que la política de la Dependencia de Apoyo y Protección a los testigos recogiese en las dos subdivisiones información y orientación pertinentes y actualizadas sobre métodos sensibles al género y apropiados para las cuestiones de género y, al mismo tiempo, tener en cuenta los elementos sociales y culturales específicos que se relacionan con el apoyo y la protección de víctimas y testigos.

Indicador(es) de progreso: a) mejor equilibrio entre los géneros en las subdivisiones y suboficinas en el próximo ciclo presupuestario, indicado en informes anuales y sobre la marcha de los trabajos; y utilización de un tablero de recursos humanos; b) una política de la Dependencia de Apoyo y Protección a los testigos que sea revisada y actualizada con la orientación detallada que sea necesaria.

57. El Mecanismo elaboró un tablero de recursos humanos sobre el equilibrio y la paridad entre los géneros, que entró en funcionamiento en marzo de 2019. La información extraída, actualizada mensualmente, se muestra en la página de la intranet del coordinador de cuestiones de género. El tablero estaba desglosado por género, lugar de destino, categoría del personal (Servicios Generales, Servicio Móvil y Cuadro Orgánico) y órgano, y contenía información clara y detallada sobre el equilibrio de género del personal y los directivos contratantes de la institución. Se observó en el Mecanismo un ligero aumento del número de mujeres en puestos de todas las categorías en la subdivisión de Arusha, un lugar de destino en el que había menos mujeres que hombres, en los diferentes niveles y por órganos, en comparación con La Haya (véase la figura III)⁵³. El mayor cambio que afectó a la plantilla general de la subdivisión de Arusha fue la incorporación de 15 mujeres oficiales de seguridad en la categoría de Servicios Generales, cuyos contratos, que eran a corto plazo, vencieron a finales de 2019.

Figura III
Equilibrio de género en la subdivisión de Arusha



Fuente: S/2019/888.

⁵³ En Arusha se nombró a mujeres para ocupar los cargos de Jefa de la Secretaría y de la Oficina del Presidente y en la Oficina del Fiscal.

58. En segundo lugar, en el informe anual de 2019 y en los informes sobre la marcha de los trabajos de mayo y noviembre de 2019, el cuadro sobre la representación de los géneros y la paridad se presentó desglosado por lugar de destino y por nivel (véase el cuadro 4). En años anteriores, en ambos tipos de informes, la representación y la paridad entre los géneros solo se indicaba como proporción general de hombres y mujeres en toda la institución, lo que enmascaraba los desequilibrios de género por subdivisión y órgano⁵⁴. En los informes sobre la marcha de los trabajos de 2019, el equilibrio entre los géneros se analizó con mayor detalle, haciendo hincapié en los puntos fuertes, los puntos débiles y los progresos realizados para rectificar los puntos débiles.

59. Si bien en la política de la Dependencia de Ayuda y Protección a los Testigos actualizada en enero de 2019 no se mencionaba ningún enfoque sensible al género ni apropiado para las cuestiones de género, en el documento de directrices sobre la práctica de la Dependencia⁵⁵ de 2019 sí se incorpora, y el concepto de atención a las cuestiones de género se define en la introducción (artículo 1), el mandato (artículo 5) y las responsabilidades de la Dependencia (artículo 6). El contenido de la capacitación en materia de género que se impartió a la Dependencia en diciembre de 2018 y el proyecto de norma sobre servicios de apoyo demuestran que se ha progresado en la integración y adaptación de enfoques que tengan en cuenta las cuestiones de género en la protección de testigos. El artículo 7 del proyecto de norma sobre servicios de apoyo se centra por completo en las medidas de protección de testigos que tengan en cuenta las cuestiones de género. Es fundamental que los enfoques de la protección de testigos reflejen prácticas actualizadas y en evolución que tengan en cuenta las cuestiones de género analizando exhaustivamente las formas observadas de desigualdad, discriminación y violencia basadas en el sexo y el género y velando por que las necesidades de asistencia psicológica se adapten a las especificidades culturales de las comunidades de los clientes y estén libres de estereotipos de género perjudiciales. La OSSI sugiere que el Mecanismo examine periódicamente sus políticas y normas al respecto.

60. La recomendación se aplicó.

61. La sexta recomendación decía lo siguiente:

Recomendación 6: Adoptar un método proactivo para mejorar la supervisión y prestación de atención médica y de los pagos por la atención prestada a reclusos. El Mecanismo debería terminar con la práctica de que los reclusos paguen los gastos de su propio bolsillo, lo que incluye: a) la cobertura universal del costo de la atención médica y una mejor supervisión y evaluación cuando se utilizan medidas alternativas, como el pago por los reclusos de su propio bolsillo; b) un examen integral de las necesidades médicas de una población carcelaria que envejece a fin de que sirva para formular un sólido plan destinado a atender esas necesidades en los casos en que el Mecanismo es responsable de los gastos médicos.

Indicador(es) de progreso: observación y análisis de los gastos efectuados por los reclusos de su propio bolsillo; y evaluación del plan para atender las necesidades médicas de una población carcelaria que envejece.

⁵⁴ En el informe anual de 2018 y en los informes sobre la marcha de los trabajos de 2018 (de abril, mayo y noviembre) solo se informa sobre el equilibrio de género en general.

⁵⁵ Mecanismo Residual Internacional para los Tribunales Penales, "Practice direction on the provision of support and protection services to victims and witnesses" (MICT/40).

62. El Mecanismo tenía 5 personas condenadas que estaban cumpliendo su pena en el Senegal, 7 en Malí y 18 en Benin⁵⁶. En 2018, el Mecanismo recibió una evaluación de un experto externo independiente sobre las necesidades de los reclusos de edad avanzada del Tribunal Penal Internacional para Rwanda que se encontraban en Malí y Benin. El Mecanismo determinó en diciembre de 2019 que había aplicado plenamente la recomendación 3 de la evaluación externa, en la que se solicitaba al Mecanismo que mejorara la velocidad de pago y reembolso de las facturas médicas (similar a la recomendación 6 de la OSSI). El Mecanismo utilizó un instrumento de rastreo para hacer el seguimiento de las solicitudes de reembolso de facturas médicas que se recibían y las facturas pagadas a los proveedores de servicios médicos. La Secretaría designó a dos miembros del personal para que se ocuparan de los reclusos que estaban cumpliendo su pena en Estados subsaharianos. Una de las personas designadas era un Oficial Jurídico Adjunto encargado de mantenerse en contacto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, los directores de las prisiones y la administración financiera y hacer el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones del experto externo. La segunda era un miembro del personal administrativo encargado de obtener las autorizaciones financieras necesarias para hacer los pagos correspondientes. El Secretario también permitió que se presentaran todas las facturas médicas que se encontraban pendientes desde enero de 2015 hasta diciembre de 2018, con la documentación justificativa apropiada, para su reembolso, a fin de resolver la acumulación de solicitudes. Si bien el instrumento de rastreo permitía hacer un seguimiento de las facturas desde su recepción hasta el pago final, no siempre conducía al método de pago más eficiente. Esto se debe a que el Mecanismo dependía de socios externos para efectuar el desembolso. Según el Gabinete del Secretario en Arusha, si bien el sistema Umoja documentaba el pago cuando se desembolsaban los fondos, a veces transcurría un mes entre el momento en que el asociado externo desembolsaba la autorización financiera y el momento en que la acción se reflejaba en el sistema. La OSSI sugiere que el auditor residente examine periódicamente el control interno del instrumento de rastreo para asegurarse de que no haya atrasos importantes en los pagos y de que disminuya el volumen de gastos que los reclusos deben cubrir de su propio bolsillo.

63. La recomendación se aplicó.

IV. Conclusión

64. Entre 2018 y 2019, el Mecanismo aplicó la mayoría de las recomendaciones de la evaluación realizada por la OSSI en 2018. Como institución autónoma, siguió avanzando hacia la realización de la visión del Consejo de Seguridad de una organización pequeña, transitoria y eficiente, con personal profesional que reflejara diversidad geográfica y equilibrio de género. En previsión de un período de intensa actividad judicial para el Mecanismo en 2020, seguido de un importante ejercicio de reducción de personal en 2021, algunas actividades, como la planificación de la fuerza de trabajo para distintas situaciones, la preparación de proyecciones claras y precisas de los cronogramas de conclusión y una visión compartida de la armonización y el fortalecimiento institucional, se vuelven esenciales para planificar ante situaciones imprevistas o inesperadas.

⁵⁶ Las entrevistas indicaron que el anterior Presidente del Mecanismo trasladó a cinco reclusos de Malí a Benin.

V. Recomendaciones

65. La OSSI formula al Mecanismo dos recomendaciones importantes:

Recomendación 1 (véase la sección III, resultado D, concretamente las recomendaciones 1 y 3 de 2018)

66. **Velar por que haya un enfoque sistemático en el pensamiento y la planificación sobre el futuro y una visión compartida del fortalecimiento institucional.** Los altos cargos deberían reforzar la coordinación y el intercambio de información entre ellos, y lateralmente entre los distintos órganos, sobre cuestiones que les afectan por igual, actualizar continuamente la planificación del volumen de trabajo de todo el Mecanismo en distintas situaciones y racionalizar las relaciones jerárquicas en la función de relaciones externas.

Indicador(es) de progreso: establecimiento de un proceso común a todos los órganos que permita actualizar continuamente el plan de personal de todo el Mecanismo para distintas situaciones, designar a un claro responsable del proceso para este plan y reestructurar las relaciones jerárquicas para optimizar la eficiencia de la función de relaciones externas.

Recomendación 2 (véase la secc. III, resultado C)

67. **Proporcionar proyecciones claras y ajustadas de los cronogramas de conclusión, en la etapa más temprana posible, en los informes anuales y en los informes sobre la marcha de los trabajos.** Las Salas deberían determinar cuáles son los factores más importantes para hacer proyecciones y aplicar un método sistemático para analizar los cronogramas e informar al respecto, así como proporcionar a las partes proyecciones y cronogramas detallados de la actividad judicial.

Indicador(es) de progreso: establecimiento y observancia de criterios claros para las proyecciones ajustadas; provisión de proyecciones claras y ajustadas de los cronogramas de conclusión al comienzo de la actividad judicial, actualizadas sistemáticamente; presentación de datos coherentes en cuanto a lenguaje y presentación sobre los progresos, la duración y la conclusión prevista de las actividades judiciales en todos los informes; y elaboración de estrategias para mejorar la capacidad de comunicar información detallada sobre los cronogramas judiciales de manera oportuna.

Anexo I***Observaciones recibidas del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales**

1. El Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales agradece a la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) la elaboración de un informe que forma parte de la consideración por el Consejo de Seguridad en su examen de la labor del Mecanismo de conformidad con la resolución 1966 (2010) del Consejo de Seguridad, párrafo 17. El Mecanismo agradece también la profesionalidad con que se han evaluado sus métodos y su trabajo, así como la oportunidad de formular observaciones oficiales sobre el informe de evaluación.

2. El Mecanismo está satisfecho con el resultado de la evaluación, no solo por la constatación de que se ha aplicado la mayoría de las recomendaciones formuladas en la evaluación de 2018, sino también porque en ella se reconocen los progresos adicionales realizados por el Mecanismo, en esta esfera y en otras, para hacer realidad la visión que el Consejo de Seguridad tiene de él, como una institución pequeña, transitoria y eficiente.

3. El Mecanismo agradece y acepta las dos nuevas recomendaciones formuladas, se compromete a aplicarlas y ya ha empezado a tomar medidas para aplicar ambas recomendaciones. El Mecanismo sigue trabajando en la plena aplicación de las dos recomendaciones de 2018 pendientes y, a este respecto, agradece la orientación adicional recibida de la OSSI durante la evaluación.

Resultados de la evaluación, parte B

4. Como se señala en la evaluación, el Mecanismo administró eficazmente los recursos humanos de manera flexible, con buenos resultados en cuanto a diversidad geográfica y equilibrio entre los géneros, y sigue trabajando para subsanar las deficiencias observadas.

5. La Oficina del Fiscal y las Salas agradecen que la OSSI haya reconocido que su plantilla es reducida, de conformidad con las instrucciones del Consejo de Seguridad. Además, la OSSI constata (en el párr. 41) que, durante el período de evaluación, la Oficina del Fiscal pudo responder rápidamente a la actividad judicial *ad hoc* no prevista redistribuyendo recursos y aplazando actividades planificadas, y las Salas también lo hicieron. Sin embargo, con un personal reducido, esta situación y otras similares suponen una carga inmensa para el personal de la Oficina del Fiscal y de las Salas.

Resultados de la evaluación, parte C

6. El Mecanismo ha examinado cuidadosamente los párrafos 26 a 33 del informe, junto con la recomendación 2, que se refiere a proporcionar proyecciones claras y ajustadas de los cronogramas de conclusión, en la etapa más temprana posible, en los informes anuales y en los informes sobre la marcha de los trabajos.

7. El Mecanismo no está de acuerdo con la afirmación que figura en el informe de que proporcionó estimaciones a grandes rasgos sobre los cronogramas de conclusión de las apelaciones. Como la OSSI sugiere, se pueden hacer proyecciones razonablemente precisas con respecto a las apelaciones (párr. 28), y el Mecanismo así

* En el presente anexo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna presenta el texto completo de las observaciones recibidas del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales. Esta práctica se ha instituido de conformidad con la resolución 64/263 de la Asamblea General, en atención a la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

lo hizo. De conformidad con la recomendación 2 de la evaluación de 2020, el Mecanismo proporcionará proyecciones claras y ajustadas para todas sus causas.

8. En diciembre de 2015, mientras las causas estaban todavía en primera instancia, el Mecanismo estimó la duración de las apelaciones en las causas *Karadžić, Šešelj y Mladić* y proporcionó proyecciones ajustadas sobre el número de meses necesario para llevar a cabo las actuaciones de apelación en cada causa. Al proporcionar estas proyecciones iniciales, el Mecanismo explicó su fundamento, en particular la complejidad de la causa. Durante las actuaciones de apelación subsiguientes, el Mecanismo dio explicaciones periódicas sobre los ajustes introducidos.

9. Las causas *Stanišić y Simatović, Ngirabatware y Turinabo y otros* son atípicas, puesto que constituyen el primer caso de repetición de un juicio, una revisión plagada de complejidades procesales y una causa por desacato de una complejidad sin precedentes. Con respecto a estas causas, se hicieron proyecciones cuando se pudo y, cuando resultó imposible, se dieron explicaciones.

10. El Mecanismo valora que la OSSI reconozca notables eficiencias en algunas de sus causas, en comparación con los tribunales especiales. Las actuaciones de apelación en las causas *Karadžić y Mladić* han avanzado considerablemente más deprisa que las causas más complejas con múltiples apelantes seguidas ante el Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia, a pesar de ser más complejas. Cabe destacar que el Mecanismo lo ha logrado con una plantilla mínima, debido al método de trabajo seguido en las Salas, consistente en asignar personal a varias causas al mismo tiempo. Si bien en el informe de la OSSI se reconoce que se estima cierta eficiencia en la repetición del juicio de la causa *Stanišić y Simatović* —concretamente, que se espera que dure cinco meses menos que el juicio original—, esto no refleja la importante eficiencia obtenida en la fase previa al juicio ante el Mecanismo, cuya duración fue tres años y medio inferior a la misma fase ante el Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia.

11. Además, si bien en el informe se señala que la apelación de la causa *Šešelj* se desarrolló a un ritmo similar al de otras causas comparables seguidas ante el Tribunal Penal Internacional para la ex-Yugoslavia, no se reconoce que ese ritmo se logró a pesar de las demoras resultantes de la negativa del Sr. Šešelj, que interviene como parte demandada *pro se*, a comparecer en la audiencia, con la consiguiente necesidad de prorrogar las actuaciones durante varios meses para proporcionarle un abogado de oficio en la audiencia. De no haberse dado esta circunstancia, las actuaciones de la causa *Šešelj* habrían avanzado a un ritmo superior al de otras causas similares. Por último, si bien la OSSI reconoce que la causa *Turinabo y otros* no tiene precedentes en cuanto a alcance, omite el hecho de que ha avanzado a un ritmo que supone un año menos que una causa similar seguida ante la Corte Penal Internacional, si se tiene en cuenta el tiempo transcurrido desde la detención y las comparecencias iniciales.

12. En resumen, el Mecanismo ha hecho proyecciones precisas y ajustadas para sus apelaciones, y las ha cumplido; ha explicado las circunstancias por las que no ha podido hacer lo mismo en otras causas, y ha avanzado mucho más deprisa que los tribunales predecesores en causas importantes, con mucho menos personal. Su método de trabajo flexible y dinámico se ha traducido en importantes ahorros de costos para las Naciones Unidas y para la comunidad internacional en su conjunto.

Resultados de la evaluación, parte D

13. La Oficina del Fiscal agradece la constatación de la OSSI de que la moral de su personal ha mejorado desde que se publicó su recomendación. Además, la OSSI se ha mostrado de acuerdo con la Oficina del Fiscal en que los principales factores que determinan la moral negativa son la reducción de personal y la inseguridad laboral,

que se han visto agravadas por la crisis presupuestaria del Mecanismo en 2018. Los resultados de la encuesta sobre la moral del personal realizada por la Oficina en 2019 demostraron que su personal tiene opiniones positivas sobre la forma en que la Oficina gestiona el cambio institucional y tiene una gran confianza en que podrá seguir gestionando eficazmente el cambio en el futuro. Para mantener y seguir mejorando la moral del personal, la Oficina ya ha adoptado muchas de las medidas acordadas en un retiro de su personal directivo superior celebrado en enero de 2020, en las cuatro esferas señaladas en el retiro, en estrecha consulta con el personal, y seguirá haciéndolo. La Oficina mantendrá informada a la OSSI y confía en que esta recomendación se cerrará en un futuro próximo. La Oficina expresa nuevamente su agradecimiento a la OSSI por su útil análisis y su apoyo.

Recomendación 1 de 2018 y 2020

14. La Secretaría observa que estas dos recomendaciones se refieren a un plan de fuerza de trabajo para distintas situaciones (ya sea en la recomendación o en los indicadores de progreso) y agradece la claridad que aporta la recomendación 1 de 2020. La plena aplicación de la recomendación 1 de 2018 allanará el camino para aplicar la recomendación 1 de 2020, puesto que el proceso común a todos los órganos que se establecerá para elaborar el plan para distintas situaciones seguirá en vigor después. Este proceso común a todos los órganos está íntimamente ligado al plan y, por consiguiente, es el más adecuado para revisarlo periódicamente con objeto de actualizarlo. Para ello, el proceso común a todos los órganos prevé una revisión periódica del plan, cada seis meses o antes si resulta necesario o si se solicita.

15. En febrero de 2020 se celebró una reunión con representantes de los tres órganos para mantener un intercambio inicial de opiniones. Los representantes de los tres órganos siguen deliberando sobre cómo proceder, y en la reunión del Consejo de Coordinación celebrada en marzo se presentó una actualización. Todo esto constituye un esfuerzo por mejorar la coordinación y el intercambio de información, como se prevé en el párrafo 66, en la recomendación 1 de 2020.

16. Además, a fin de reforzar eficazmente la coordinación y el intercambio de información lateralmente entre los órganos sobre cuestiones que les afectan por igual, con miras a actualizar continuamente el plan para distintas situaciones para todo el Mecanismo, los representantes de los tres órganos se desempeñarán colectivamente como responsables del proceso del plan. Esto capta la esencia de la recomendación, consistente en utilizar el plan como instrumento para una visión compartida del fortalecimiento institucional.

17. Por último, en relación con la función de relaciones externas, en primer lugar se celebrarán conversaciones con el personal superior de la Oficina de Relaciones Externas para determinar con claridad cuáles son las esferas susceptibles de mejora. Posteriormente se celebrarán conversaciones entre las oficinas interesadas para llegar a un acuerdo que aumente la eficacia.

Anexo II

Observación de la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la respuesta de la administración que figura en el anexo I

1. La OSSI agradece al Mecanismo su atenta respuesta al informe de evaluación y reconoce las preocupaciones expresadas en los párrafos 7 a 12 de la respuesta de la administración que figura en el anexo I.
2. Durante todo el proceso de evaluación, la OSSI examinó cuidadosamente las observaciones formuladas por el Mecanismo durante la fase de redacción del informe y las observaciones sobre las revisiones al informe final. También proporcionó tiempo suficiente para los debates en cada etapa. La OSSI sostiene que en el presente informe reconoce las eficiencias judiciales cuando hay pruebas sólidas que las corroboran, y reconoce también el método de trabajo flexible y dinámico del Mecanismo. En los casos en que no se reconocen eficiencias judiciales específicas en las causas concluidas y en curso, ello se debe principalmente a que no hay pruebas suficientes que lo corroboren, o al deseo de mantener el rigor metodológico. De manera análoga, se utiliza el término “a grandes rasgos” para describir los cronogramas de conclusión de las actuaciones de apelación porque las proyecciones incluidas en los informes anuales y sobre la marcha de los trabajos del Mecanismo variaban en cuanto al nivel de especificidad y coherencia. Además, en los informes sucesivos no se hizo ningún esfuerzo por determinar la exactitud de las proyecciones anteriores.
3. No obstante, a la OSSI le complace que el Mecanismo acepte plenamente la recomendación 2 y se haya comprometido a proporcionar proyecciones claras, entes precisos en todos los informes futuros.
