

ЕВРОПЕЙСКА СМЕТНА ПАЛАТА
TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO
EVROPSKÝ ÚČETNÍ DVŮR
DEN EUROPÆISKE REVISIONSRET
EUROPÄISCHER RECHNUNGSHOF
EUROOPA KONTROLLIKODA
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ
EUROPEAN COURT OF AUDITORS
COUR DES COMPTES EUROPÉENNE
CÚIRT INIÚCHÓIRÍ NA HEORPA



CORTE DEI CONTI EUROPEA
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA
EUROPOS AUDITO RŪMAI

EURÓPAI SZÁMVEVŐSZÉK
IL-QORTI EWROPEA TA' L-AWDITURI
EUROPESE REKENKAMER
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠĆE
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEIN

**Informe sobre el control de la eficacia operativa de la gestión
del Banco Central Europeo en el ejercicio 2008:**

**Sistemas y procedimientos establecidos por el BCE con el fin de garantizar la gestión de las
actividades de sus unidades de gestión**

acompañadas de las respuestas del Banco Central Europeo

ÍNDICE

	Apartado
Abreviaturas	
Introducción	1 - 5
Alcance y enfoque de la fiscalización	6 - 9
Observaciones	10 - 48
¿Planificaban las unidades de gestión sus actividades adecuadamente?	10 - 25
Planificación estratégica/plurianual	11 - 15
Planes anuales/programas de trabajo	16 - 19
Proceso de planificación anual	20 - 22
Planificación de los recursos	23 - 25
¿Efectuaban las unidades de gestión un seguimiento apropiado de sus actividades?	26 - 37
Seguimiento interno	27 - 31
Presentación de informes al Comité Ejecutivo	32 - 33
Indicadores clave de resultados	34 - 37
¿Informaban las unidades de gestión sobre sus actividades y evaluaban sus resultados?	38 - 48
Evaluación de los resultados anuales	43 - 45
Evaluación del valor añadido y del impacto	46 - 48
Conclusiones y recomendaciones	49 - 55
¿Planificaron adecuadamente sus actividades las unidades de gestión?	49 - 51
¿Efectuaban las unidades de gestión un seguimiento apropiado de sus actividades?	52 - 53
¿Informaban las unidades de gestión sobre sus actividades y evaluaban sus resultados?	54 - 55

Anexo I - Descripción de las unidades de gestión examinadas por el Tribunal de Cuentas Europeo

Anexo II - Resumen de los criterios de fiscalización específicos y de la evaluación relativa a cada unidad de gestión examinada

ABREVIATURAS

BCE	Banco Central Europeo
BCO	División de Presupuestos, Control y Organización (perteneciente a la DG-H)
BCN	Bancos centrales nacionales
BUCOM	Comité presupuestario (Comité SEBC)
D-CO	Dirección de Comunicación
DG-E	Dirección General de Economía
DG-H	Dirección General de Recursos Humanos, Presupuesto y Organización
DG-I	Dirección General de Relaciones Internacionales y Europeas
DG-R	Dirección General de Estudios
DG-S	Dirección General de Estadística
DG-SL	Dirección General de Secretaría y Servicios Lingüísticos
EMO	División de Modelización Econométrica (perteneciente a la DG-R)
FIP	División de Políticas Fiscales (perteneciente a la DG-E)
FIR	División de Estudios Financieros (perteneciente a la DG-R)
ICR	Indicador clave de resultados
PMP	Programa a medio plazo
PDO	Proyecto de desarrollo organizativo
RCC	Comité de coordinación de la investigación (<i>Research Coordination Committee</i>)
SEBC	Sistema Europeo de Bancos Centrales
STC	Comité de estadística (<i>Statistics Committee</i>)
T2S	Programa TARGET2-Títulos (<i>Target 2 Securities programme</i>)

INTRODUCCIÓN

1. El Banco Central Europeo (en lo sucesivo, el BCE o “el banco”) y los bancos centrales nacionales de los Estados miembros de la UE componen el Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC). El objetivo principal del SEBC es mantener la estabilidad de precios, aunque también respalda las políticas económicas generales de la Unión para contribuir a la realización de los objetivos de ésta¹. Con este fin, el BCE ejerce las funciones previstas en sus Estatutos² y se encarga de gestionar sus finanzas y actividades.
2. La fiscalización por el Tribunal de la eficacia operativa del BCE se basa en el artículo 27, apartado 2, del Protocolo sobre los Estatutos del SEBC y del BCE³. El control abarcó los sistemas y procedimientos establecidos por el BCE para la gestión de las actividades de sus unidades de gestión correspondientes al ejercicio 2008, incluida la planificación de las actividades de 2009.
3. Los órganos decisarios del BCE son el Consejo de Gobierno y el Comité Ejecutivo⁴. Este último ejecuta la política monetaria con arreglo a las orientaciones y decisiones adoptadas por el Consejo de Gobierno⁵ y asume la responsabilidad global de la gestión de las actividades corrientes del BCE y de sus recursos.

¹ Artículo 127, apartado 1, del Tratado de funcionamiento de la Unión Europea.

² Los Estatutos del SEBC y del BCE se contienen en un protocolo anexo al Tratado.

³ El artículo 27, apartado 2, dispone lo siguiente: "Las disposiciones del artículo 287 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea sólo se aplicarán a un examen de la eficacia operativa de la gestión del BCE". Las disposiciones institucionales relativas al Banco Central Europeo figuran en los artículos 282 a 284 del Tratado de funcionamiento de la Unión Europea.

⁴ Artículo 9, apartado 3, del Protocolo sobre los Estatutos del SEBC y del BCE. El Consejo de Gobierno está formado por los seis miembros del Comité Ejecutivo y por los gobernadores de los bancos centrales nacionales de los países de la zona del euro. El Comité Ejecutivo está compuesto del presidente, el vicepresidente y otros cuatro miembros.

4. El BCE está compuesto de 18 unidades de gestión, 15 de las cuales son direcciones o direcciones generales situadas bajo “la dirección del Comité Ejecutivo”⁶. Cada unidad de gestión depende de un miembro de dicho Comité.
5. La autoridad presupuestaria del BCE recae en su Consejo de Gobierno que aprueba el presupuesto anual del BCE previa propuesta del Comité Ejecutivo⁷. La Dirección General de Recursos Humanos, Presupuesto y Organización controla la ejecución presupuestaria, y facilita asesoramiento y apoyo a las unidades de gestión para permitirles administrar sus recursos con eficacia y eficiencia.

ALCANCE Y ENFOQUE DE LA FISCALIZACIÓN

6. En el caso del BCE se ha adoptado un enfoque de fiscalización por rotación en virtud del cual cada año son objeto de examen diferentes ámbitos de gestión. La fiscalización del Tribunal relativa al ejercicio 2008 perseguía principalmente evaluar, mediante la formulación de las tres preguntas de auditoría citadas a continuación, si el BCE había establecido los sistemas y procedimientos necesarios para la gestión de las actividades de sus unidades de gestión:

- ¿Planificaban las unidades de gestión sus actividades adecuadamente?
- ¿Efectuaban las unidades de gestión un seguimiento apropiado de sus actividades?
- ¿Informaban las unidades de gestión sobre sus actividades y evaluaban sus resultados?

⁵ Artículo 12, apartado 1, del Protocolo sobre los Estatutos del SEBC y del BCE.

⁶ Artículo 10, apartado 2, de la Decisión del Banco Central Europeo de 19 de febrero de 2004 por la que se adopta el reglamento interno del Banco Central Europeo, nº BCE/2004/2 (DO L 80 de 18.3.2004, p. 33).

⁷ Artículo 15, apartado 1, de la Decisión del Banco Central Europeo de 19 de febrero de 2004 por la que se adopta el reglamento interno del Banco Central Europeo.

7. La evaluación del Tribunal se centró en los sistemas y procedimientos establecidos para el banco en su conjunto, así como en los dispositivos específicos que habían creado e implantado las unidades de gestión examinadas. Tras constatar, durante la fiscalización, las buenas prácticas adoptadas por una unidad de gestión, el Tribunal se sirvió de ellas para evaluar los sistemas y procedimientos de gestión aplicados en otras. La fiscalización no evaluó los resultados del BCE en su conjunto ni de las actividades de las unidades de gestión.
8. De las 15 unidades de gestión que consisten en direcciones o direcciones generales, se seleccionaron seis para la fiscalización (véase el **recuadro 1**)⁸. Esta selección se basó en los criterios siguientes: i) naturaleza de las actividades, ii) importe del presupuesto y recursos humanos y iii) ámbitos de apoyo y operativos⁹. El **anexo 1** presenta una breve descripción de cada unidad de gestión seleccionada.

Recuadro 1 - Unidades de gestión objeto de la fiscalización

- i) *Dirección de Comunicación (D-CO);*
- ii) *Dirección General de Economía (DG-E);*
- iii) *Dirección General de Relaciones Internacionales y Europeas (DG-I);*
- iv) *Dirección General de Secretaría y Servicios Lingüísticos (DG-SL);*
- v) *Dirección General de Estadística (DG-S);*
- vi) *Dirección General de Estudios (DG-R).*

⁸ Las tres unidades de gestión que no son ni una dirección ni una dirección general (es decir, la Asesoría del Comité Ejecutivo, la representación del BCE en Washington y el Programa TARGET2-Títulos (T2S)), no fueron tomadas en consideración debido a su tamaño relativamente reducido.

⁹ Quedaron excluidas las direcciones generales Administración, Recursos humanos, presupuesto y organización, Sistemas de Información y la dirección Estabilidad y

9. En el anexo 2 figura un resumen de los criterios de fiscalización específicos y de la evaluación relativa a cada unidad de gestión examinada.

OBSERVACIONES

¿Planificaban las unidades de gestión sus actividades adecuadamente?

10. Con el propósito de evaluar la adecuación de los sistemas y procedimientos establecidos por el BCE a fin de permitir a las unidades de gestión la planificación de sus actividades, el Tribunal examinó si:

- se había elaborado una planificación estratégica/plurianual que indicara claramente los fines estratégicos y las prioridades plurianuales;
- se habían establecido planes anuales/programas de trabajo que definieran con precisión los objetivos y las actividades anuales;
- se habían considerado, durante el proceso de planificación, las necesidades y expectativas de las partes interesadas y se habían priorizado adecuadamente los objetivos y actividades;
- se habían tenido en cuenta, durante el proceso de planificación, los recursos necesarios para la consecución de los objetivos fijados, así como las actividades seleccionadas.

Planificación estratégica/plurianual

11. Para lograr optimizar la utilización de los recursos del BCE, debería elaborarse una planificación estratégica/plurianual con el propósito de definir los fines y las prioridades plurianuales del banco, integrando las respuestas a un entorno cambiante y garantizando que todos los componentes de la organización obren hacia la obtención de una visión común.

supervisión financieras, que recientemente habían sido objeto de una verificación del Tribunal de Cuentas Europeo o de una auditoría interna del BCE.

12. El Protocolo sobre los Estatutos del SEBC y del BCE, y la Decisión del BCE relativa al reglamento interno, no exigen de forma explícita la elaboración de documentos de carácter estratégico/plurianual.

13. El artículo 9 del Protocolo establece que “la función del BCE será garantizar que se cumplan las funciones encomendadas al SEBC...ya sea por medio de sus propias actividades...ya sea por medio de los bancos centrales nacionales”. La base jurídica en vigor define varias de las funciones del BCE y de los bancos centrales nacionales. Sin embargo, en ciertos ámbitos falta una división clara de las tareas, y son acuerdos bilaterales y dispositivos específicos los que determinan la naturaleza exacta de las funciones y su atribución. La estructura del sistema del BCE y del SEBC/Eurosistema afecta por tanto a la planificación estratégica/plurianual del BCE¹⁰, lo cual limita el campo de acción de éste para llevar a cabo dicha planificación eficazmente.

14. Todas las unidades de gestión examinadas contribuyeron al proceso de planificación del BCE mediante la formulación de fines estratégicos y de prioridades plurianuales (véase el apartado 21), que fueron actualizados anualmente y proporcionaron una orientación a largo plazo para sus actividades. Sin embargo, en la mayor parte de los casos¹¹ los fines estratégicos de los documentos de planificación plurianual no eran lo suficientemente específicos y únicamente se disponía de información limitada sobre la manera en que las unidades de gestión conseguirían sus fines.

¹⁰ El término "Eurosistema" designa un subgrupo del SEBC, compuesto del BCE y de los bancos centrales nacionales (BCN) de los Estados miembros de la UE que han adoptado el euro. El marco operativo del Eurosistema respeta plenamente el principio de descentralización. Los BCN llevan a cabo prácticamente la totalidad de las tareas operativas del Eurosistema, incluidas la mayor parte de las operaciones de política monetaria, la emisión y el tratamiento de los billetes en euros, y la recopilación de datos estadísticos.

¹¹ Una de las excepciones la constituía la división FIP de la DG-E, que elaboró un plan de actividad en 2007 que establecía las prioridades estratégicas durante un período de dos años y describía la misión, el mandato y la organización de la división, así como los recursos disponibles.

Además, no siempre se fijaron plazos precisos para la consecución de estos fines plurianuales.

15. En estos documentos de planificación plurianual no se reflejaban los recursos humanos, pese a que éstos representen una de las principales limitaciones para alcanzar los fines previstos. Sin embargo, en la D-CO se llevó a cabo un proyecto que vinculaba las actividades a los recursos y que pretendía definir y aplicar una serie de medidas que permitiesen conciliar una carga de trabajo creciente con la estabilización de efectivos¹² (véase el **recuadro 2**).

Recuadro 2 –Proyecto de desarrollo organizativo (PDO)

A lo largo de los años, la Dirección de Comunicación (D-CO) ha experimentado un incremento considerable de la carga de trabajo, que ha derivado en un mayor recurso a los agentes temporales y a las horas extraordinarias. Con el fin de aportar soluciones a los problemas de carga de trabajo y de recursos, la Dirección General de Recursos Humanos, Presupuesto y Organización (DG-H), la D-CO y sus respectivos miembros del Comité Ejecutivo acordaron llevar a cabo un Proyecto de desarrollo organizativo (PDO).

La fase de análisis del proyecto comprendió un examen detallado de los procesos, recursos, carga de trabajo y actividades durante el período de 2005 a 2008, así como una proyección de la carga de trabajo para los cinco años siguientes.

La principal conclusión alcanzada consistía en que ambas divisiones de la D-CO deberían, por un lado, evolucionar pasando de un modo de funcionamiento centrado únicamente en la demanda a un papel más proactivo y, por otro, focalizarse en las principales actividades de comunicación. Así, se elaboró un plan de acción cuya ejecución fue objeto de seguimiento mediante reuniones regulares de la D-CO y del equipo de consultores responsables de la realización del proyecto PDO.

¹² El BCE pretende estabilizar su plantilla a medio plazo y recurrir sólo de modo excepcional a personal suplementario.

Planes anuales /programas de trabajo

16. Una buena planificación anual requiere, entre otros elementos, la elaboración de un plan anual/programa de trabajo en el que se definan claramente los objetivos anuales, se facilite una descripción de las actividades que deben ejecutarse para alcanzar estos objetivos, se determinen los resultados previstos y se establezcan indicadores clave de resultados (ICR). Los objetivos anuales de las unidades de gestión deberían estar en consonancia con los objetivos generales del BCE y con sus propias prioridades estratégicas.
17. Con la salvedad del presupuesto anual, que debe ser adoptado por el Consejo de Gobierno, el reglamento interno del BCE no exige explícitamente el establecimiento de documentos de planificación anual.
18. Sin embargo, todas las unidades de gestión examinadas definieron sus objetivos anuales y establecieron indicadores clave de resultados (ICR) destinados a medir los resultados (véanse los apartados 34 a 37), de conformidad con los objetivos generales del BCE (véase el apartado 21) y las prioridades estratégicas de las unidades de gestión.
19. Las actividades que deben realizarse para alcanzar estos objetivos se describieron con distintos niveles de precisión. Para tener una visión de conjunto de las actividades de una unidad de gestión, es preciso consultar varios documentos de planificación a escala de la división. No existe un vínculo formal entre las actividades de la unidad de gestión y los objetivos expuestos en las orientaciones estratégicas (véase el apartado 21).

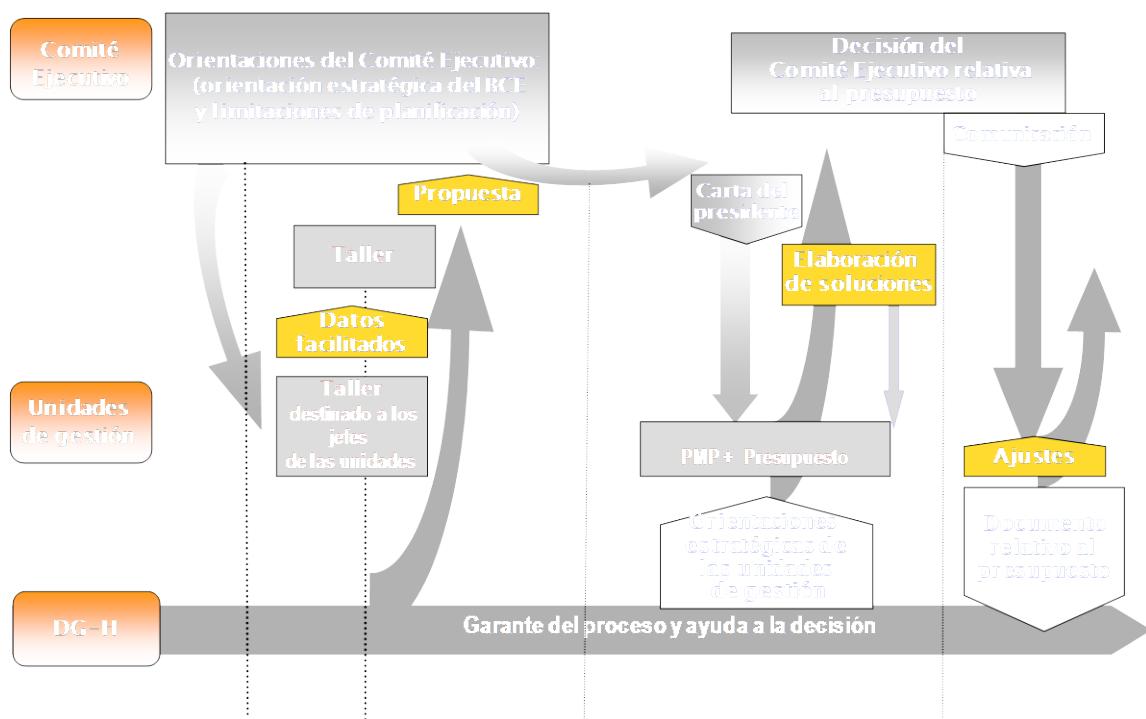
Proceso de planificación anual

20. El proceso de planificación anual debería, por una parte, tomar en consideración el mandato del BCE, además de sus fines y prioridades plurianuales, y las necesidades y expectativas de las partes interesadas, mientras que, por otra, debería intentar priorizar los objetivos y actividades

anuales del banco sobre la base de una evaluación del impacto de estas últimas y de su valor añadido previsto en términos comparativos.

21. En primavera se inicia el proceso de planificación anual del BCE con la organización de un taller destinado a los jefes de las unidades de gestión. Así, se examinan las prioridades y objetivos de primer rango del BCE y se presenta una propuesta al Comité Ejecutivo para su evaluación. Los resultados de esta evaluación quedan reflejados en la carta del presidente, que fija los objetivos estratégicos del BCE para el año siguiente, los cuales se formulan de forma más detallada en las orientaciones estratégicas de las unidades de gestión; estas orientaciones fijan los retos, objetivos e ICR para el año siguiente proporcionando al mismo tiempo una perspectiva a más largo plazo. El mismo proceso se aplica a la elaboración y aprobación del presupuesto anual del BCE (véase el apartado 24). El conjunto de las principales partes interesadas a nivel de la dirección participa en este proceso (que se esquematiza en el *gráfico 1*), cuyo fin consiste en la obtención de un consenso fundado sobre las prioridades que deben fijarse en el BCE.

Gráfico 1 - Visión general del proceso de planificación anual y de seguimiento



Fuente: Banco Central Europeo.

22. Para la planificación anual de sus actividades, las unidades de gestión examinadas recurrieron a procedimientos que difieren significativamente entre sí, debido en parte a la diversa naturaleza de dichas actividades. En algunas ocasiones, las necesidades y expectativas de las partes interesadas se tuvieron en cuenta formalmente, pero sólo para determinadas actividades o de forma limitada. Además, la priorización de las actividades no estaba lo suficientemente documentada¹³. Dos unidades de gestión¹⁴ establecieron un proceso detallado y bien documentado de la planificación anual de sus actividades. El **recuadro 3** presenta una descripción sucinta de uno de estos dos ejemplos de buenas prácticas.

¹³ Con la salvedad de la D-CO, que procedió a una priorización completa de sus actividades durante el ejercicio PDO.

¹⁴ DG-S y DG-R.

Recuadro 3 – Proceso de planificación anual - DG-S

La elaboración del programa de trabajo anual para el ejercicio n comienza en junio del ejercicio n-1, lo que coincide con el examen a mitad de ejercicio del programa de trabajo para el ejercicio n-1. Los programas de trabajo del Comité de estadística del SEBC (STC)¹⁵ y de sus grupos de trabajo se elaboran simultáneamente. Existe un estrecho vínculo entre los trabajos del STC y la DG-S, que además se ve reforzado por el hecho de que ésta preside el STC y todos los grupos de trabajo y les ofrece un servicio de secretaría. Por lo tanto, la coherencia y compatibilidad de las actividades previstas están garantizadas. Al final del ejercicio n-1, se evalúa el programa de trabajo para el ejercicio n-1 y se concluye el programa de trabajo para el ejercicio n.

Las divisiones de la DG-S elaboran el primer proyecto de su programa de trabajo anual, que es debatido con los miembros de la dirección de la DG-S. El proyecto de programa de trabajo anual se envía asimismo al conjunto de las partes interesadas internas para su validación. Los comentarios recibidos son evaluados y, si procede, se introducen modificaciones en el programa de trabajo. El documento definitivo se transmite al miembro del Comité Ejecutivo responsable para su aprobación.

Planificación de los recursos

23. El proceso de planificación anual debería permitir evaluar los recursos humanos y financieros necesarios para la realización de los objetivos fijados y de las actividades seleccionadas y compararlos con los existentes a fin de determinar las posibles necesidades adicionales. La meta final debería ser la óptima utilización de los recursos disponibles.

24. Las unidades de gestión estiman los recursos necesarios para el ejercicio siguiente durante el proceso de planificación presupuestaria. La carta del

¹⁵ El Comité de estadística asesora principalmente sobre la concepción y la recopilación de información estadística recabada por el BCE con la ayuda de los bancos centrales nacionales.

presidente no sólo permite iniciar la planificación anual de los objetivos y actividades, sino también la planificación presupuestaria anual (véase el apartado 21). Cada unidad de gestión presenta una solicitud presupuestaria relativa a los recursos financieros y humanos. Las solicitudes abarcan una descripción sucinta de las tareas que deben llevarse a cabo, de los resultados previstos y de los recursos necesarios. Sin embargo, en el caso de las unidades de gestión examinadas no resultó posible establecer un vínculo claro entre el presupuesto, los objetivos de las orientaciones estratégicas y las actividades de los documentos de planificación anual.

25. Únicamente dos de las seis unidades de gestión¹⁶ procedieron a una evaluación sistemática de los recursos humanos en relación con las actividades seleccionadas. Por consiguiente, no están documentados en la mayor parte de los casos los recursos necesarios para la realización de cada uno de los objetivos.

¿Efectuaban las unidades de gestión un seguimiento apropiado de sus actividades?

26. El Tribunal examinó si:

- se utilizaron regularmente procedimientos y sistemas apropiados para el seguimiento de los resultados;
- se presentaron regularmente al Comité Ejecutivo informes sobre los avances realizados para alcanzar los objetivos;
- se establecieron indicadores clave de resultados (ICR) para evaluar los avances realizados con respecto a la consecución de los objetivos anuales.

¹⁶ DG-S y DG-R.

Seguimiento interno

27. El seguimiento interno debería abarcar los procedimientos y sistemas destinados a proporcionar con regularidad información exacta sobre el grado de ejecución del plan anual y el nivel de consecución de los objetivos. Los procedimientos deberían permitir detectar cualquier problema o dificultad a su debido tiempo, a fin de poder tomar medidas correctoras.
28. Por lo que respecta al uso de los recursos, los gestores de los centros de costes, así como los representantes de la División de Presupuestos, Control y Organización en la DG-H (BCO), participan en las reuniones mensuales y firman los informes presupuestarios mensuales. El objetivo primordial de estas reuniones es el seguimiento de la ejecución presupuestaria. Los informes presupuestarios mensuales no comprenden la evaluación de las tareas realizadas por la unidad de gestión que han dado lugar a los gastos presupuestarios¹⁷, dado que no abordan los avances de ejecución en términos de actividades.
29. Las reuniones de los dirigentes de cada unidad de gestión representan sin lugar a dudas el procedimiento más importante en lo que respecta al seguimiento de las actividades¹⁸. Además de estas reuniones se organizan otras a nivel de las divisiones que constituyen el principal medio para efectuar un seguimiento más pormenorizado de las actividades y para obtener una visión general de la carga de trabajo del personal. Por otro lado, también se celebran reuniones regulares, y más frecuentes, en las secciones. A este nivel, se utilizan diferentes procedimientos y sistemas de seguimiento para determinar si las tareas se llevan a cabo en los plazos previstos.

¹⁷ En todas las unidades de gestión los gastos de personal constituyen la parte más importante de sus gastos presupuestarios.

¹⁸ Celebradas semanalmente en las DG-S y D-CO, tres veces al mes en la DG-E, dos veces al mes en la DG-R y la DG-SL, y cada tres o cuatro semanas en la DG-I.

30. Las DG-S y DG-R proceden a un examen a mitad de ejercicio del programa de trabajo anual de la unidad de gestión, lo que permite registrar las realizaciones y definir las expectativas hasta el final del ejercicio.

31. Todas las DG examinadas habían elaborado procedimientos y desarrollado sistemas que permiten gestionar sus actividades de forma regular. En la mayor parte de los casos, el seguimiento se centró en las tareas específicas llevadas a cabo, más que en la consecución de los objetivos.

Presentación de informes al Comité Ejecutivo

32. Debería informarse periódicamente al Comité Ejecutivo de los avances realizados en el logro de los objetivos y en la obtención de los resultados previstos.

33. No existen, a escala del BCE, unas exigencias específicas, comunes a todas las unidades de gestión, en materia de comunicación de información al Comité Ejecutivo sobre la consecución de los objetivos y la obtención de los resultados previstos. Cada unidad de gestión depende de un miembro del Comité Ejecutivo que se reúne periódicamente¹⁹ con los dirigentes de la unidad. Sin embargo, salvo en el caso de la DG-S²⁰, por lo general estas reuniones no dan lugar a la redacción de actas. Se elaboran informes de situación, que la DG-S transmite al Comité Ejecutivo con motivo del examen a mitad de ejercicio del programa de trabajo anual. Las divisiones de estudios financieros (FIR) y de modelización econométrica (EMO) de la DG-R también elaboran, con destino al Comité Ejecutivo, informes de situación sobre la realización de sus respectivos programas de investigación; además, se establecen memorandos con el fin de informar al miembro del Comité Ejecutivo sobre los avances de los proyectos

¹⁹ La DG-S celebra reuniones dos veces por semana, la DG-I y la DG-SL una vez al mes, la DG-E, la D-CO y la DG-R de forma regular en función de las necesidades.

²⁰ Las reuniones de la DG-S se documentan y acompañan de un orden del día y un acta, además se registran los puntos de acción para permitir el seguimiento de los avances.

pertinentes en cuanto a las principales políticas. Las D-CO, DG-I, DG-E y DG-SL no elaboran informes de seguimiento de manera formal y periódica.

Indicadores clave de resultados

34. El requisito previo para un seguimiento eficaz consiste en la definición de un conjunto de indicadores y de criterios de evaluación claros. Deberían establecerse indicadores clave de resultados (ICR) cuyo fin sea evaluar en qué medida se alcanzaron los objetivos y se obtuvieron los resultados previstos para las actividades seleccionadas, y velar por que éstos cumplan los criterios RACER²¹.

35. Los ICR se implantaron por vez primera en 2006 para las unidades de gestión de apoyo, y en 2007 para todas las restantes. De la concepción de los ICR se encargan las propias unidades de gestión; la BCO contribuye asimismo a su mejora al formular recomendaciones, por ejemplo la introducción de ICR aplicables por el conjunto de las unidades de gestión²².

36. Desde su introducción se han producido avances notables en el sistema de los ICR, en términos de exhaustividad, claridad y, por lo general, calidad. En 2009 estos indicadores están claramente vinculados a los objetivos del BCE en su conjunto, tal y como se definen en la carta del presidente, y cada uno de los mismos está asociado a una meta mensurable. Los ICR abarcan diferentes aspectos del sistema de medición de resultados, como la utilización de los recursos, las realizaciones y el impacto de las actividades; en términos generales, cumplen los criterios RACER²³.

²¹ RACER es el acrónimo de *relevant* (pertinentes), *accepted* (aceptados), *credible* (creíbles), *easy* (fáciles) y *robust* (sólidos).

²² Por ejemplo, consumo presupuestario de la unidad de gestión, cumplimiento de las recomendaciones del servicio de auditoría interna, redacción de formularios de evaluación en los plazos establecidos y participación en actividades de formación.

²³ Cada unidad de gestión ha establecido ICR, cuyo número oscila entre 10 (DG-E) y 24 ICR (DG-R).

37. Dado que los ICR son objeto de control una o dos veces²⁴ al año, representan fundamentalmente un instrumento de información para los máximos responsables, más que un instrumento de seguimiento periódico de las tareas de cada unidad de gestión.

¿Informaban las unidades de gestión sobre sus actividades y evaluaban sus resultados?

38. El Tribunal controló la adecuación de los sistemas y procedimientos establecidos por el BCE para permitir a las unidades de gestión informar sobre sus actividades y evaluar sus resultados, examinando si:

- se habían evaluado anualmente los resultados obtenidos y se había presentado un informe al respecto;
- se habían evaluado periódicamente el valor añadido y el impacto de los resultados.

Evaluación de los resultados anuales

39. Las actividades y los resultados anuales de las unidades de gestión deberían evaluarse formalmente. Sería conveniente comparar los resultados con los planes iniciales, midiendo las realizaciones y los avances obtenidos tanto en términos cualitativos como cuantitativos. También habría que tener en cuenta los recursos empleados para obtener estos resultados.

40. A nivel central, el BCE elabora dos informes anuales principales, que contienen, en cierta medida, una evaluación de los resultados anuales de distintas unidades de gestión; se trata del informe anual del BCE²⁵ y del informe de final de

²⁴ En el caso de las DG-S, DG-SL, DG-E y D-CO, los controles se realizan dos veces al año.

²⁵ El BCE tiene que cumplir obligaciones en materia de comunicación de información y debe transmitir un informe anual sobre las actividades del SEBC y sobre la política monetaria del ejercicio anterior y del ejercicio en curso al Parlamento

ejercicio sobre el seguimiento presupuestario elaborado por la DG-H²⁶. El Protocolo sobre los Estatutos del SEBC y del BCE, y el reglamento interno del BCE, no prevén la presentación al Consejo de Gobierno de otros informes sobre la evaluación de los resultados anuales.

41. El informe anual relativo a 2008, además de presentar las actividades anuales del SEBC y la política monetaria, proporciona información seleccionada sobre las actividades anuales de las distintas unidades de gestión. Por ejemplo, consta de capítulos sobre estadística, investigación económica y comunicación externa. La información relativa a las actividades anuales está principalmente destinada a las partes interesadas externas del BCE. Escasas son las referencias a los avances por lo que respecta a los objetivos anuales y a medio plazo o a la utilización de los recursos.

42. El informe de final de ejercicio sobre el seguimiento presupuestario de 2008 comprende una síntesis general de las realizaciones por función principal²⁷. El informe presenta la información de dos maneras diferentes: los datos financieros y las descripciones cualitativas de las realizaciones se desglosan por función principal, mientras que los efectivos se detallan por unidad de gestión. La parte descriptiva proporciona primordialmente información sobre el nivel de actividad por cada función principal. Su presentación depende de los datos facilitados por las unidades de gestión correspondientes, al no existir normas en materia de contenido.

Europeo, al Consejo, a la Comisión y al Consejo Europeo. El Consejo de Gobierno adopta el informe anual (artículo 16, apartado 1, del reglamento interno del BCE).

²⁶ El informe de fin de ejercicio sobre el seguimiento presupuestario contiene información sobre la ejecución presupuestaria anual y se presenta al Consejo de Gobierno y al Comité presupuestario del SEBC (BU.COM).

²⁷ Se establecen síntesis de las realizaciones para las DG-S, DG-I y la D-CO. Las actividades de la DG-SL son tratadas por separado en el caso de los órganos decisores y de las divisiones lingüísticas. Las actividades de la DG-E y de la DG-R se presentan conjuntamente en la sección dedicada a la elaboración de la política monetaria.

43. Las unidades de gestión también han elaborado sus propios instrumentos específicos de elaboración de informes. La DG-S ofrece un buen ejemplo de este tipo de instrumento. Para cada actividad que figura en el programa de trabajo anual se proporciona una síntesis de los resultados, acompañada de información complementaria sobre las actividades no previstas aunque realizadas, y previstas pero no realizadas. Este documento se transmite a las entidades usuarias, para su examen, y al miembro del Comité Ejecutivo encargado de la unidad de gestión a título informativo. El Comité Ejecutivo también recibe un informe de síntesis que contiene los resultados de los ICR de las unidades de gestión (véanse los apartados 34 a 37).

44. En las otras cinco unidades de gestión²⁸ examinadas, es necesario evaluar y comparar varios documentos para abarcar la totalidad de las actividades; con frecuencia no aparece claramente el vínculo con los documentos de planificación. Resulta por tanto difícil determinar si todas las actividades previstas han sido realizadas.

45. Otro ejemplo de buenas prácticas consiste en el examen anual *a posteriori* previsto por el Comité de coordinación de la investigación (RCC)²⁹ (véase el **recuadro 4**).

Recuadro 4 - Informe relativo al examen anual del RCC

En 2007, el informe relativo al examen anual del RCC abordaba las cuestiones siguientes: i) evaluación de la pertinencia de las políticas, ii) resumen de las pruebas existentes sobre calidad académica, iii) experiencia adquirida en el marco del *Research secondment programme* (programa de comisión de servicio en el marco de la investigación) del BCE, iv) lista de congresos de investigación organizados por el BCE

²⁸ Las DG-SL, D-CO, DG-E, DG-I y DG-R. Sin embargo, en la DG-R la mayor parte de los trabajos son abordados en el informe relativo al examen anual del RCC, como se expone en el **recuadro 4**.

²⁹ El RCC se estableció con el fin de coordinar las actividades de investigación del BCE cuando son realizadas por varias unidades de gestión, por ejemplo las DG-E, DG-I, etc.

durante el ejercicio, v) examen principal, que comporta una evaluación detallada de cada uno de los 24 acuerdos prioritarios relativos a la investigación.

Evaluación del valor añadido y del impacto

46. El valor añadido y el impacto de las actividades de las unidades de gestión deberían evaluarse periódicamente. El propósito consiste en determinar en qué medida las realizaciones de dichas unidades tuvieron el impacto previsto y, de este modo, aportaron una valiosa contribución a la fijación de las prioridades estratégicas y operativas subsiguientes.

47. La medición del impacto de las actividades y la evaluación del valor añadido forman parte, en cierta medida, de ciertos ICR. Además, el BCE ha tomado diversas iniciativas destinadas a medir este impacto y a evaluar el valor añadido. En los últimos cinco años se llevaron a cabo las evaluaciones y apreciaciones siguientes:

- a) encuesta interna sobre el nivel de satisfacción de los usuarios emprendida en octubre de 2008 con el fin de evaluar la satisfacción del personal del BCE con las funciones de apoyo de éste;
- b) evaluación externa de las actividades de investigación del BCE en 2004 (véase el **recuadro 5**);
- c) introducción de un sistema de puntos³⁰ para las publicaciones académicas de los miembros del personal;
- d) proyecto de desarrollo organizativo de 2007-2008 (véase el **recuadro 2**);

³⁰ El impacto se evalúa aplicando un sistema de puntuación, sobre la base de criterios establecidos por los dirigentes de la DG-R. Este sistema se introdujo para valorar las publicaciones académicas del personal y tiene como propósito la creación de medidas incentivadoras a fin de que el personal lleve a cabo investigaciones de calidad elevada y pertinentes desde el punto de vista político mediante una clasificación de los diarios económicos combinada a un sistema de puntuación.

- e) encuestas que permitan seguir y analizar la opinión pública.

Recuadro 5 - Principales recomendaciones formuladas en el marco del examen de las actividades de investigación

1. Proporcionar a los investigadores tiempo e incentivos suficientes;
2. Multiplicar los trabajos de investigación del BCE susceptibles de ser publicados en las revistas de renombre y reducir la relevancia de los documentos de trabajo;
3. Mejorar la gestión a largo plazo del personal de investigación mediante la introducción de un itinerario de cualificación profesional, recurriendo en mayor medida al régimen de movilidad, incrementando el presupuesto para consultores y restringiendo el programa de investigadores invitados;
4. Elaborar un programa de investigación anual detallado para todas las unidades de gestión dedicadas a la investigación;
5. Reforzar el apoyo a la investigación mediante la contratación de nuevos asistentes de investigación y la mejora de las herramientas informáticas empleadas;
6. Comunicar los resultados de la investigación a un público más amplio sin recurrir a tecnicismos.

48. El Tribunal constató que estas evaluaciones y apreciaciones habían sido efectuadas en casos concretos. No existe un enfoque sistemático que permita evaluar de forma plurianual la totalidad de las principales actividades del BCE.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

¿Planificaron adecuadamente sus actividades las unidades de gestión?

49. Todas las unidades de gestión examinadas contribuyeron al proceso de planificación del BCE mediante la definición de fines estratégicos y de prioridades plurianuales que confirieron a sus actividades una orientación a largo plazo. Sin embargo, en la mayor parte de los casos los fines estratégicos no eran lo suficientemente específicos ni precisos.

50. En una de las seis unidades de gestión examinadas se elaboró un programa de trabajo anual que establecía los objetivos y describía las actividades anuales y los resultados previstos de forma suficientemente detallada. En el caso de las cinco unidades restantes, resulta necesario consultar distintos documentos de planificación a nivel de las divisiones para obtener una visión completa de las actividades y poder vincularlas a los objetivos del documento relativo a las orientaciones estratégicas de las unidades de gestión.

51. Las unidades de gestión examinaron la cuestión de los recursos necesarios durante el proceso de planificación presupuestaria. Sin embargo, no existe un vínculo formal entre, por un lado, los objetivos y actividades de las unidades de gestión previstos en los documentos de orientación estratégica y de planificación anual, y, por otro, los recursos humanos y financieros necesarios para su consecución. Además, la falta de un sistema que permita determinar, adoptar y aplicar en el conjunto de la organización las mejores prácticas en vigor en el BCE puede acrecentar el riesgo de que algunas de sus unidades de gestión resulten menos eficientes y eficaces de lo que cabría esperar.

Recomendaciones

1. El BCE debería proseguir la mejora de la planificación anual de sus unidades de gestión precisando cuál es el vínculo existente entre la estrategia y el programa de trabajo anual. Ello debería a su vez permitir relacionar los objetivos anuales con las actividades específicas y los resultados previstos. También sería conveniente definir formalmente los recursos necesarios para lograr estos resultados.
2. El BCE debería establecer procedimientos destinados a detectar las buenas prácticas de gestión y a divulgarlas activamente al conjunto de las unidades de gestión con el fin de reforzar la cooperación y la calidad de la gestión.

¿Efectuaban las unidades de gestión un seguimiento apropiado de sus actividades?

52. El BCE estableció procedimientos y desarrolló sistemas apropiados con el fin de controlar sus actividades de forma regular. Se informó periódicamente a los miembros del Comité Ejecutivo sobre los avances de las actividades y se establecieron ICR para evaluar la consecución de los objetivos. A pesar de ello, en la mayor parte de los casos las unidades de gestión no elaboraron informes periódicos de seguimiento destinados al Comité Ejecutivo.

53. El BCE ha desarrollado recientemente indicadores clave de resultados que están claramente relacionados con los objetivos del banco en su globalidad y que abarcan diferentes aspectos de la medición de resultados.

Recomendaciones

3. La elaboración de informes periódicos de ejecución que ofrezcan una imagen instantánea del grado de ejecución de las actividades anuales permitiría mejorar la calidad del seguimiento y servir como base para las modificaciones que deben aportarse a los planes anuales iniciales.

¿Informaban las unidades de gestión sobre sus actividades y evaluaban sus resultados?

54. Las unidades de gestión rindieron cuenta de sus actividades y resultados tanto en el informe anual de seguimiento presupuestario como en el informe anual del BCE, así como en otros informes específicos de las unidades de gestión. Sin embargo, en la mayor parte de los casos estos informes no permiten evaluar los resultados con respecto a los objetivos fijados.

55. Se llevaron a cabo varias evaluaciones y apreciaciones a la vez apropiadas y pertinentes, lo que permitió a los responsables de las unidades de gestión obtener información útil. No existe sin embargo un enfoque sistemático que abarque, de forma plurianual, la totalidad de las actividades principales del BCE,

lo que aumenta el riesgo de que no se adopten medidas correctoras en caso necesario.

Recomendaciones

4. Habría que continuar mejorando la elaboración de informes anuales con: i) una evaluación anual de las actividades de las unidades de gestión y ii) una propuesta de evaluación de los avances realizados hacia los objetivos fijados en los documentos de orientación estratégica. Estos informes deberían además indicar si convendría modificar, y de qué manera, la orientación estratégica, considerando la experiencia adquirida.
5. Tendría que ponerse en práctica un sistema regular de evaluaciones y apreciaciones periódicas del valor añadido aportado por las unidades de gestión, así como del impacto de sus actividades.

El presente informe ha sido aprobado por el Tribunal de Cuentas en Luxemburgo en su reunión del día 5 de mayo de 2010.

Por el Tribunal de Cuentas

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA

Presidente

Descripción de las unidades de gestión examinadas por el Tribunal de Cuentas Europeo

Dirección de Comunicación	Dirección General de Economía	Dirección General de Relaciones Internacionales y Europeas	Dirección General de Secretaría y Servicios Lingüísticos	Dirección General de Estadística	Dirección General de Investigación
<p>La Dirección de Comunicación (D-CO) administra las comunicaciones externas e internas del BCE. Comunica las posiciones oficiales del BCE, del Eurosistema y del SEBC, e informa al público y a los medios de comunicación de las tareas, misiones y organización del BCE.</p> <p>La Dirección elabora y pone en práctica las políticas de comunicación externa e interna, y coordina las actividades de comunicación del BCE, del Eurosistema y del SEBC. Está encargada de las publicaciones del BCE, del Eurosistema y del SEBC y administra los sitios Internet e Intranet del BCE.</p> <p>Gestiona asimismo los diversos actos, organiza congresos y se ocupa de las cuestiones protocolarias.</p> <p><i>Recursos Humanos a 31 de diciembre de 2008: 51</i></p>	<p>La Dirección General de Economía (DG-E) elabora las decisiones del Consejo de Gobierno en materia de política monetaria, así como todas las posiciones políticas del BCE, del Eurosistema y del SEBC. La DG-E efectúa controles y análisis, formula previsiones y realiza estudios sobre las evoluciones y las políticas en los ámbitos monetario, financiero, fiscal y estructural, así como en otros ámbitos económicos; asimismo, elabora informes y se encarga de la comunicación externa relativa a estas cuestiones.</p> <p>Además, la DG/E analiza el nivel de convergencia de los países que no forman parte de la zona del euro, así como la coordinación de sus políticas monetarias con las del BCE y rinde cuentas sobre estas cuestiones.</p> <p><i>Recursos Humanos a 31 de diciembre de 2008: 176</i></p>	<p>La Dirección General de Relaciones Internacionales y Europeas (DG-I) elabora las posiciones políticas del BCE, del Eurosistema y del SEBC en lo que respecta a las cuestiones internacionales y europeas. Con este fin, coopera con otras unidades de gestión en consonancia con sus responsabilidades respectivas. Procede a análisis económicos relativos a las cuestiones sistémicas globales; asimismo, realiza análisis económicos y formula previsiones relativas a las economías de mercado de los países emergentes y a las regiones vecinas de la UE. La DG-I analiza también las políticas internas y externas de índole no macroeconómica, así como las cuestiones institucionales relativas a la UE.</p> <p><i>Recursos Humanos a 31 de diciembre de 2008: 48</i></p>	<p>La Dirección General de Secretaría y Servicios Lingüísticos (DG-SL) aporta su apoyo al proceso de toma de decisiones del Consejo General, del Consejo de Gobierno y del Comité Ejecutivo. También interviene en las cuestiones relativas a la gobernanza de la empresa (entre otras, el proceso de toma de decisiones y la confidencialidad, el acceso al público y los regímenes éticos). La DG-SL ofrece servicios de biblioteca centralizados y administra los documentos y registros; se encarga de la política y de los procedimientos de archivo, y gestiona los archivos centrales. Proporciona servicios lingüísticos (traducción, revisión, relectura, terminología y apoyo tecnolingüístico) al BCE, al Eurosistema y al SEBC.</p> <p><i>Recursos Humanos a 31 de diciembre de 2008: 115</i></p>	<p>La Dirección General de Estadística (DG-S) elabora, compila y divulga las estadísticas, los indicadores estadísticos y los metadatos necesarios en el marco de la política monetaria y de las otras tareas del BCE. Asimismo, elabora, gestiona y utiliza las herramientas, las bases de datos y los procesos estadísticos que permiten recopilar, gestionar, producir, divulgar e intercambiar datos. Define los conceptos, las clasificaciones y los ajustes estacionales de las estadísticas utilizadas por el BCE. La DG-S pone a disposición del público y de los operadores del mercado las estadísticas y la información de apoyo.</p> <p><i>Recursos Humanos a 31 de diciembre de 2008: 115</i></p>	<p>La Dirección General de Investigación (DG-R) aporta su contribución a la política monetaria del BCE y a sus otras tareas y funciones llevando a cabo estudios económicos y proporcionando consejos políticos basados en sus estudios, así como herramientas analíticas. En particular, la DG-R efectúa estudios en materia de economía monetaria, macroeconomía y finanzas; además, elabora, actualiza y utiliza modelos económétricos para las previsiones y los análisis de políticas.</p> <p><i>Recursos Humanos a 31 de diciembre de 2008: 56</i></p>

Fuente: Información facilitada por el Banco Central Europeo.

Resumen de los criterios de fiscalización específicos y de la evaluación relativa a cada unidad de gestión examinada

	DG-SL	D-CO	DG-M	DG-E	DG-S	DG-R
¿PLANIFICARON ADECUADAMENTE SUS ACTIVIDADES LAS UNIDADES DE GESTIÓN?						
Planificación estratégica/plurianual						
Se introdujo una planificación estratégica/plurianual	S	S	S	S	S	S
La planificación plurianual establece metas estratégicas específicas, clasificadas por orden de prioridad y limitadas en el tiempo, y toma en cuenta la cuestión de los recursos necesarios para su realización	M	M	M	M	S	M
Planes anuales/programas de trabajo						
Se establecieron planes anuales/programas de trabajo a nivel de las unidades de gestión	M	M	M	M	S	M
Se establecieron planes anuales/programas de trabajo a nivel de las divisiones de las unidades de gestión	S	M	S	S	S	S
Los objetivos anuales estaban suficientemente bien definidos	S	S	S	S	S	S
Los objetivos anuales eran conformes a los objetivos globales del BCE y a las prioridades estratégicas de las unidades de gestión	S	S	S	S	S	S
Las actividades destinadas a alcanzar los objetivos fijados y a obtener los resultados previstos estaban suficientemente bien definidas	M	M	M	M	S	M
Proceso de planificación anual						
Las necesidades y las expectativas de las partes interesadas fueron formalmente tomadas en consideración a lo largo del proceso de planificación	M	M	M	M	S	S
El proceso de priorización de las actividades anuales estaba suficientemente documentado	M	S	M	M	S	S
Planificación de los recursos						
Los recursos necesarios para el ejercicio siguiente se tomaron en consideración durante el proceso de planificación presupuestaria	S	S	S	S	S	S
Los recursos humanos y financieros necesarios se relacionaron con los objetivos fijados y las actividades seleccionadas	M	M	M	M	M	M
¿GARANTIZARON LAS UNIDADES DE GESTIÓN UN SEGUIMIENTO APROPIADO DE SUS ACTIVIDADES?						
Seguimiento interno						
Se organizan regularmente reuniones de la dirección para seguir los resultados de la unidad de gestión	S	S	S	S	S	S
Se organizan reuniones en las divisiones/secciones para seguir los resultados de la división/sección	S	S	S	S	S	S
Comunicación de información al Comité Ejecutivo						
Se informa periódicamente al Comité Ejecutivo	S	S	S	S	S	S
Se transmiten periódicamente informes escritos al Comité Ejecutivo	M	M	M	M	S	S
Indicadores claves de resultados (ICR)						
Se definieron ICR mediante metas mensurables	S	S	S	S	S	S
Se utilizaron ICR para el seguimiento y la comunicación de información relativa a las actividades anuales	M	M	M	M	M	M
¿TRANSMITIERON LAS UNIDADES DE GESTIÓN INFORMACIÓN SOBRE SUS ACTIVIDADES Y EVALUARON SUS RESULTADOS?						
Evaluación de los resultados anuales						
Las actividades y los resultados anuales obtenidos se presentan en un informe anual de actividad	M	M	M	M	S	S
La información facilitada al Comité Ejecutivo le permite determinar cuáles son los resultados de las actividades de las unidades de gestión	M	M	M	S	S	S
Evaluación del valor añadido y del impacto						
Se efectuaron periódicamente evaluaciones internas del valor añadido y del impacto de los resultados	S	S	M	S	S	S
Se efectuaron periódicamente evaluaciones externas del valor añadido y del impacto de los resultados	M	S	M	M	M	S

S - satisfactorio, M - mejora necesaria

RESPUESTA DEL BANCO CENTRAL EUROPEO

El Banco Central Europeo (BCE) acoge favorablemente el informe del Tribunal de Cuentas Europeo correspondiente al ejercicio 2008 y agradece las observaciones y las recomendaciones formuladas en el mismo. Además, el BCE se felicita por la valoración expresada por el Tribunal de que todas las unidades de gestión examinadas: i) contribuyeron al proceso de planificación del BCE formulando fines estratégicos, ii) definieron sus objetivos anuales y establecieron indicadores clave de resultados (ICR) para medir su rendimiento, de conformidad con los objetivos generales del BCE y las prioridades estratégicas de las unidades de gestión, y iii) implantaron procedimientos y desarrollaron sistemas apropiados para efectuar el seguimiento de sus actividades de forma periódica.

El BCE toma nota de las observaciones del Tribunal y de sus recomendaciones para introducir mejoras. A continuación figuran los comentarios del BCE relativos a algunos de los apartados y a las cinco recomendaciones del informe.

Apartados 4 y 33

Aunque cada unidad de gestión depende de un miembro del Comité Ejecutivo, es preciso señalar que este órgano ostenta de forma colegiada la responsabilidad sobre todas las unidades de gestión del BCE.

Apartados 12 y 17

El Tribunal de Cuentas Europeo reconoce en los apartados 12 y 17 que el Protocolo sobre los Estatutos del SEBC y del BCE y la Decisión del BCE relativa al reglamento interno no exigen específicamente la elaboración de un plan anual (ni de ningún otro documento de carácter estratégico/plurianual).

A pesar de ello, el BCE ha ido desarrollando progresivamente un sistema de gestión del desempeño basado en: i) el mandato del BCE conforme al Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, ii) las decisiones del Consejo de Gobierno y el Comité Ejecutivo, iii) la carta anual del presidente a los empleados, que también adopta una perspectiva a medio plazo, y iv) las orientaciones estratégicas confeccionadas por las unidades de gestión. Estas orientaciones contienen ICR vinculados con los objetivos (estratégicos y operativos) de la unidad en cuestión y con los retos identificados por sus directivos. En 2008, se establecieron objetivos designados como «anuales» y, en 2009, se introdujeron los objetivos «a plazo más largo», que se están perfeccionando en colaboración con las unidades de gestión para garantizar que se otorga relevancia a las directrices a medio plazo. El Comité Ejecutivo aprueba de forma colegiada las orientaciones estratégicas y los ICR de las unidades de gestión.

Asimismo, se ha puesto en marcha un plan a medio plazo, que se centra principalmente en los factores generadores de costes, para aumentar la previsibilidad del presupuesto y promover la adopción de una perspectiva a medio plazo de la planificación de recursos.

Como reconoce el Tribunal en el anexo 2, en el marco de este sistema de gestión del desempeño, varias unidades de gestión han establecido ya programas de trabajo adaptados a sus necesidades específicas, que

están claramente vinculados con otros planes, como los programas de trabajo de los comités del SEBC/Eurosistema, los órdenes del día de las reuniones de los órganos rectores, y otros calendarios y planificaciones de las unidades de gestión (por ejemplo, las proyecciones económicas).

Apartado 15

El plan a medio plazo, que se elabora anualmente para el Comité Ejecutivo con información aportada por las distintas unidades de gestión basándose en sus prioridades y objetivos estratégicos a medio plazo, se centra tanto en los factores generadores de costes como en la planificación de recursos a medio plazo. En consecuencia, el BCE considera que estos recursos están vinculados con los objetivos estratégicos a medio plazo establecidos por cada unidad de gestión.

Apartado 22

Es importante señalar que, en buena medida, las actividades de las principales unidades de gestión vienen determinadas o fomentadas por el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea y los Estatutos del SEBC y del BCE. Por otra parte, las unidades de gestión ajustan o revisan el orden de prioridad de sus actividades cuando así lo solicitan los órganos rectores del BCE (es decir, el Comité Ejecutivo y el Consejo de Gobierno) o cuando lo exigen las circunstancias externas, como sucedió muy especialmente en 2008, ejercicio cubierto por la fiscalización del Tribunal, en el que la zona del euro y la economía mundial asistieron al desarrollo de la crisis económica más grave que se recuerda desde la Segunda Guerra Mundial. Las unidades de apoyo han puesto en marcha encuestas para determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas internas. Por tanto, en opinión del BCE, dichas necesidades y expectativas se tienen en cuenta al realizar la priorización, planificación, ejecución y seguimiento de las actividades de las unidades de gestión.

Apartado 28

Los jefes de las unidades y los gestores de los centros de costes, en el marco de sus reuniones periódicas con la División de Presupuestos, Control y Organización de la DG-H, debaten acerca del avance y la ejecución de las tareas realizadas por las distintas unidades de gestión, así como las variaciones en los recursos que puedan ser necesarias debido a aplazamientos o nuevas actividades. Así, aunque los informes de seguimiento del presupuesto se centran en la ejecución del mismo, estas reuniones proporcionan también un foro para supervisar la evolución y el progreso de las tareas realizadas.

Apartados 31 y 41

El Informe Anual del BCE pone a disposición del público información sobre las actividades y los logros del BCE, y el informe de seguimiento presupuestario al cierre del ejercicio presenta el consumo previsto y real de recursos financieros y humanos para cada función (desglosados según el cuadro de funciones del Eurosistema). Dado que la asignación de recursos a las distintas funciones durante el ejercicio presupuestario se basa en los objetivos estratégicos establecidos (que a su vez se derivan de los objetivos estratégicos y los recursos de las unidades de gestión), el segundo informe examina, entre otras cosas, la consecución de dichos

objetivos. Estos datos financieros se complementan también con una evaluación cualitativa que pone de relieve los principales logros del ejercicio, que pueden compararse y contrastarse con las directrices fundamentales establecidas en el documento presupuestario. Por tanto, en opinión del BCE, los avances realizados para alcanzar los objetivos están ya documentados.

Apartados 33 y 52

Se considera que las reuniones informativas semanales y el diálogo habitual entre los miembros del Comité Ejecutivo y los jefes de las unidades son medios más adecuados para lograr una gestión eficaz que unos extensos informes trimestrales o semestrales. Cada miembro del Comité Ejecutivo (junto con los jefes de las unidades correspondientes) es responsable del seguimiento de las actividades de las unidades de gestión que tiene asignadas¹, y se encarga de decidir si un tema concreto merece plantearse ante el pleno del Comité. Como parte del proceso de seguimiento, los jefes de las unidades se entrevistan periódicamente con el integrante del Comité Ejecutivo ante el que responden, en reuniones bilaterales coordinadas con todas las fases del proceso de planificación y seguimiento anual y provisional (planificación y priorización de recursos humanos, planificación presupuestaria, informes sobre ICR, encuestas de satisfacción del cliente, proceso de planificación y seguimiento del programa de trabajo de los órganos rectores, etc.). Estas reuniones proporcionan un foro para informar sobre los planes, objetivos, progresos y logros de las unidades de gestión y para debatir y aprobar los ajustes requeridos. Con antelación a estas reuniones, se comunica a los participantes los temas del orden del día y se prepara la documentación necesaria.

Por otro lado, una vez al año se remite al Comité Ejecutivo un informe consolidado sobre los avances realizados en pro de los objetivos vinculados con los ICR. Asimismo, el Comité Ejecutivo presenta al Consejo de Gobierno informes de seguimiento periódicos, en concreto una previsión a mediados del ejercicio y un informe de seguimiento presupuestario al cierre del ejercicio, y el Informe Anual sirve igualmente para comunicar e informar sobre las actividades y logros del BCE. El Consejo de Gobierno también recibe informes periódicos de seguimiento de las principales actividades.

Por último, el BCE quisiera señalar que la base de datos de planificación del programa de trabajo de la División de Secretaría —herramienta integral de planificación y seguimiento— permite controlar las distintas cuestiones de forma eficiente, cuando así lo requiere el Comité Ejecutivo, e informar de los avances realizados, cuando resulta necesario.

Por tanto, en opinión del BCE, se han establecido requisitos y prácticas específicos para informar periódicamente al Comité Ejecutivo.

Apartado 37

La estructura de ICR puede —y suele— utilizarse para realizar el seguimiento y la evaluación del funcionamiento de las unidades de gestión. Los ICR aplicados a todo el BCE permiten centrarse en cuestiones

¹ Los jefes de las unidades de gestión celebran periódicamente reuniones bilaterales con el integrante del Comité Ejecutivo responsable de ellas.

relevantes para la institución en su conjunto, motivo por el cual estos indicadores sirven como herramienta tanto para informar a los altos cargos como para controlar la ejecución de las tareas de las unidades de gestión.

Apartados 48 y 55

Como se aclara en la respuesta a la recomendación 5, el BCE confía en que las evaluaciones y apreciaciones se han desarrollado y aplicado según lo requerido, centrándose en los ámbitos que se consideran más relevantes para este fin. Dado el número de evaluaciones llevadas a cabo hasta la fecha (por ejemplo, el ejercicio de presupuesto cero y numerosos proyectos de desarrollo organizacional y sus posteriores mediciones de seguimiento), el BCE considera que no ha aumentado el riesgo de no adoptar medidas correctoras cuando resulten necesarias.

Apartado 51

Las estructuras directivas de las diferentes unidades de gestión/divisiones —junto con las prácticas de planificación, gestión y seguimiento empleadas— tienen la solidez suficiente para garantizar la eficacia y la eficiencia en la distribución de recursos entre actividades. Además, el orden de prioridad de las actividades del BCE se revisa periódicamente, en cada nuevo ejercicio presupuestario, y el Comité de Presupuestos (formado por representantes del Eurosistema) también evalúa el presupuesto del BCE. Por otro lado, como se indica en la respuesta a las recomendaciones 1 y 2, la puesta en marcha de un proceso más formal para los programas de trabajo anuales debería seguir contribuyendo a que la asignación de recursos a objetivos quede documentada con mayor calidad. Así pues, en opinión del BCE, no ha aumentado el riesgo de que algunas unidades de gestión resulten menos eficientes y eficaces de lo que cabría esperar.

Recomendaciones 1 y 2

Enlazando con la trayectoria de desarrollo constante de sus diez primeros años de existencia, el BCE prevé poner en marcha un proceso más formal para sus programas de trabajo anuales. Esta iniciativa arrancará con la presentación, en el primer semestre de 2010, de un proyecto inicial, que se irá perfeccionando a lo largo de 2010 y a principios de 2011 en varias fases piloto a cargo de distintas unidades de gestión, con el objetivo de aplicar el proceso a todo el BCE a mediados de 2011. En el contexto de estos programas de trabajo, las unidades de gestión posiblemente: i) vincularán sus funciones ya establecidas (de acuerdo con el cuadro de funciones del Eurosistema) a objetivos estratégicos, y ii) elaborarán listas detalladas de los resultados específicos correspondientes a estas funciones y planificarán los recursos humanos y financieros que puedan requerir.

Al elaborar y establecer estos programas de trabajo a lo largo de 2010, el BCE —especialmente a través de las fases piloto previstas y de los «seminarios estratégicos» ofrecidos específicamente con este fin— se esforzará por elaborar unas buenas prácticas de gestión que puedan aplicarse a todas las unidades.

Por tanto, el BCE acepta ambas recomendaciones.

Recomendaciones 3 y 4

Como se ha subrayado en la respuesta a los apartados 33 y 52, los miembros del Comité Ejecutivo se reúnen periódicamente con los jefes de las respectivas unidades que tienen a su cargo, con fines de información y seguimiento. En estas reuniones bilaterales se presentan los planes, objetivos, avances y logros de las unidades de gestión y se debaten y aprueban los ajustes requeridos.

Por otra parte, las denominadas «reuniones del cuadro de mandos» congregan periódicamente a los jefes de las unidades y otros gestores de los centros de costes, junto con representantes de la División de Presupuestos, Control y Organización, con objeto de estudiar cambios en las necesidades de recursos, aplazamientos o nuevas actividades, así como posibles revisiones del orden de prioridad de las actividades durante el ejercicio. En estas reuniones se obtiene una «instantánea» de la evolución de las distintas unidades, se efectúa el seguimiento de los avances en la ejecución de las actividades anuales y se sientan las bases para realizar los ajustes que requieran los planes iniciales. Más adelante, esta instantánea se formaliza en el informe de previsiones de mediados de ejercicio.

Paralelamente, los proyectos e inversiones están sometidos al control periódico del Comité de Seguimiento de Proyectos y de los Grupos de Seguimiento de Proyectos, así como de los comités del SEBC/Eurosistema cuando éste se ve implicado en su totalidad en dichos proyectos o inversiones. Por otro lado, una vez al año se remite al Comité Ejecutivo un informe consolidado sobre los avances realizados para alcanzar los objetivos vinculados con los ICR. Asimismo, como se indicaba anteriormente, el Comité Ejecutivo presenta al Consejo de Gobierno informes de seguimiento periódicos, en concreto una previsión a mediados del ejercicio y un informe de seguimiento presupuestario al cierre del ejercicio, y el Informe Anual sirve igualmente para comunicar e informar sobre las actividades y logros del BCE. El Consejo de Gobierno también recibe informes periódicos de seguimiento de las principales actividades.

Por último, aunque no por ello menos importante, la base de datos de planificación del programa de trabajo de la División de Secretaría —herramienta integral de planificación y seguimiento— permite controlar las distintas cuestiones de forma eficiente, cuando así lo requiere el Comité Ejecutivo, e informar de los avances realizados, cuando resulta necesario.

No obstante, dado que el BCE se propone poner en marcha un proceso más formal para sus programas de trabajo anuales (véase la respuesta a la recomendación 1), que seguirá mejorando la calidad de la información sobre el desarrollo de las actividades de las unidades de gestión y sobre los avances realizados para alcanzar objetivos estratégicos, las recomendaciones 3 y 4 se aceptan parcialmente.

Recomendación 5

El informe del TCE reconoce (en el apartado 47) que «el BCE ha tomado diversas iniciativas destinadas a medir este impacto y a evaluar el valor añadido», entre las que se incluyen el ejercicio de presupuesto cero, los proyectos de desarrollo organizacional, las encuestas internas de satisfacción del cliente, las encuestas destinadas a sondear y evaluar la opinión pública y los ejercicios comparativos. Los proyectos de desarrollo organizacional son iniciativas organizacionales estructuradas que tienen por objeto estudiar formas de mejorar o transformar un proceso o una unidad de gestión, y proporcionar asesoramiento al respecto.

El BCE confía en que dichas evaluaciones y apreciaciones se han desarrollado y aplicado según lo requerido, centrándose en los ámbitos que se consideran más relevantes para este fin². El Comité Ejecutivo tiene a su disposición este instrumento organizacional para emplearlo en el futuro.

Por tanto, el BCE considera que esta recomendación ya ha sido aplicada: el sistema de evaluación aconsejado está establecido y, en opinión del BCE, funciona con eficacia.

Adopción de las recomendaciones

La recomendación 5 ya ha sido adoptada, y las recomendaciones 1 y 2 —así como, en la medida que se indica en esta respuesta, las recomendaciones 3 y 4— se adoptarán a lo largo de los ejercicios 2010 y 2011.

² Se han llevado a cabo proyectos de desarrollo organizacional en las siguientes unidades de gestión: la Dirección de Comunicación, la Dirección General de Administración (proyecto de gestión de instalaciones), la Dirección General de Servicios de Información (examen estratégico de sistemas de información), la Dirección General de Estabilidad Financiera (en relación con la creación del Consejo Europeo de Riesgo Sistémico) y la Dirección General de Operaciones de Mercado.