

ΕΒΡΟΠΕΪΣΚΑ ΣΜΕΤΗΑ ΠΑΛΑΤΑ
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 TAL-AWDITURI
EUROPESE REKENKAMER
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠČE
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN

Informe sobre el control de la eficacia operativa de la gestión del Banco Central Europeo en el ejercicio 2009:

La gestión de recursos humanos en el BCE

acompañado de las respuestas del Banco Central Europeo

ÍNDICE

	Apartados
Introducción	1 - 3
Alcance y enfoque de la fiscalización	4 - 6
Constataciones	7 - 66
¿Ha establecido el BCE normas y condiciones detalladas en materia de personal?	7 - 10
¿Ha adoptado y aplica el BCE normas y procedimientos transparentes para la selección de personal?	11 - 24
Normas y procedimientos de selección del personal del BCE	12 - 13
Aplicación de las normas y los procedimientos de selección	14 - 24
¿Son adecuados los procedimientos y políticas del BCE en relación con la calificación del rendimiento, la progresión profesional y la formación de su personal?	25 - 40
Procedimientos de calificación del rendimiento del personal	26 - 28
Informes de calificación individuales	29 - 30
Progresión profesional	31 - 37
Formación	38 - 40
¿Utiliza el BCE herramientas para gestionar las actividades referentes a sus recursos humanos y responder a las exigencias de información de sus responsables y su personal?	41 - 66
Sistemas informáticos utilizados para la gestión de recursos humanos	41 - 55
Exigencias de información	56 - 66
Conclusiones y recomendaciones	67 - 72
¿Ha establecido el BCE normas y condiciones detalladas en materia de personal?	67
¿Ha adoptado y aplica el BCE normas y procedimientos transparentes para la selección de personal?	68

- ¿Son adecuados los procedimientos y políticas del BCE en relación con la calificación del rendimiento, la progresión profesional y la formación de su personal? 69 - 70
- ¿Utiliza el BCE herramientas para gestionar las actividades referentes a sus recursos humanos y responder a las exigencias de información de sus responsables y su personal? 71 - 72

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 Unión Europea (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 UE para contribuir a la realización de sus objetivos¹. Con este fin, el BCE ejerce las funciones previstas en sus Estatutos² y asume la responsabilidad 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, y en 2009 abarcó las normas, los procedimientos y los sistemas instaurados por el BCE para gestionar sus recursos humanos.

3. El Consejo de Gobierno, a propuesta del Comité Ejecutivo, establece las condiciones de contratación del personal del BCE⁴. Los principales textos que regulan los recursos humanos en el banco son, aparte de las condiciones de contratación, el reglamento del personal y otras circulares administrativas y las directrices sobre temas concretos como selección de personal, ascensos, movilidad y código de conducta. Los efectivos del BCE se dividen en “personal de plantilla” (1 386 al término de 2009) y “personal ajeno a la plantilla” (278 al término de 2009) compuesto de

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".

⁴ Artículo 36, apartado 1, del Protocolo sobre los Estatutos del SEBC y del BCE.

empleados del SEBC y organizaciones internacionales (127), miembros del programa de postgrado (24), estudiantes y doctorandos en prácticas (72), investigadores externos (9) y personal eventual (46). Además, el BCE contrata consultores en función de sus necesidades específicas.

ALCANCE Y ENFOQUE DE LA FISCALIZACIÓN

4. El Tribunal ha adoptado un enfoque por rotación en virtud del cual cada año se centra en el examen de un ámbito de gestión distinto. Su fiscalización relativa al ejercicio 2009 estaba dirigida a determinar, mediante las tres preguntas de auditoría siguientes, si el BCE había gestionado adecuadamente sus recursos humanos:

- ¿Ha establecido el BCE normas y condiciones detalladas en materia de personal?
- ¿Ha adoptado y aplica el BCE normas y procedimientos transparentes para la selección de personal?
- ¿Son adecuados los procedimientos y políticas del BCE en relación con la calificación del rendimiento, la progresión profesional y la formación de su personal?
- ¿Utiliza el BCE herramientas para gestionar las actividades referentes a sus recursos humanos y responder a las exigencias de información de sus responsables y su personal?

5. El Tribunal procedió además al seguimiento de las constataciones y recomendaciones de su fiscalización de 2004⁵, la cual estaba dirigida a determinar la eficacia operativa de la política de recursos humanos del BCE en los aspectos siguientes: selección y movilidad, retribución y compensación, gestión de ausencias.

⁵ DO C 119 de 19.5.2006, p. 17.

6. La fiscalización, centrada en el “personal de plantilla” del BCE, consistió principalmente en:

- a) un estudio de las condiciones de contratación y del reglamento del personal del BCE y su comparación con las reglamentaciones aplicables a los agentes de las instituciones de la UE y al personal de otra institución financiera;
- b) la evaluación de normas y procedimientos de selección mediante el análisis de la documentación pertinente y el escrutinio de 20 procedimientos seleccionados de forma aleatoria. También se tomó en consideración el trabajo de auditoría llevado a cabo en este campo por la Dirección de Auditoría Interna (D-IA) del banco, tras haber valorado de forma positiva tanto el alcance de dicho trabajo como su idoneidad. La muestra seleccionada por el Tribunal era complementaria de los elementos que habían sido controlados por la D-IA;
- c) la valoración de los sistemas de calificación y gratificación del personal en función de su rendimiento mediante el estudio de las directrices vigentes y la comprobación de 24 informes de calificación seleccionados en tres unidades de gestión, así como un estudio de las políticas de formación que incluía la verificación de una muestra de cursos centralizados y descentralizados;
- d) el examen de los sistemas informáticos de recursos humanos del banco y una evaluación de la información facilitada sobre dichos recursos tanto a los responsables como al personal.

CONSTATAIONES DE AUDITORÍA

¿Ha establecido el BCE normas y condiciones detalladas en materia de personal?

7. Las normas y condiciones en materia de personal deben ser detalladas y regular todos los aspectos de la gestión de recursos humanos, como retribuciones, vacaciones, horas extra, comisiones de servicio, períodos de prueba, gestión de las ausencias, acoso, etc.
8. El examen de las principales normas y condiciones de contratación puso de manifiesto que son detalladas. El BCE está consolidando actualmente todas las normas y reglas en un manual de personal (*Staff Handbook*) que complementa el manual de prácticas internas (*Business Practice Handbook*) que entró en vigor en 2007 y fue actualizado por última vez en marzo de 2009.
9. El Tribunal ya recomendó al BCE en el pasado que examinara periódicamente si sus condiciones de contratación eran comparables a las de la UE y otras instituciones financieras⁶.
10. El BCE sometió a un análisis comparativo su plan de pensiones⁷ y llevó a cabo un número limitado de comparaciones temáticas con las instituciones de la EU y otras instituciones financieras análogas que no desembocaron en cambios significativos de las condiciones de contratación de su personal. En general, el BCE considera que sus condiciones son adecuadas, como demuestra la escasa rotación de

⁶ Véase la recomendación del Informe del Tribunal relativo al ejercicio 2004 (DO C 119 de 19.5.2006).

⁷ La fiscalización del Tribunal no se extiende al plan de pensiones del BCE.

efectivos⁸ y el hecho de que muy pocas ofertas fueran rechazadas por los candidatos seleccionados.

¿Ha adoptado y aplica el BCE normas y procedimientos transparentes para la selección de personal?

11. Para que puedan considerarse apropiados, los procesos de contratación tienen que ser transparentes y eficaces y respetar en virtud de ello las normas y los procedimientos establecidos en materia de selección. El Tribunal evaluó si el banco:

- había establecido normas y procedimientos de selección claros y completos;
- había aplicado dichas normas y procedimientos de forma coherente en cada fase del proceso de contratación, es decir, durante:
 - la redacción y publicación del anuncio de vacante;
 - el procedimiento de selección propiamente dicho.

Normas y procedimientos de selección del personal del BCE

12. Es preciso disponer de una serie de normas y procedimientos de selección del personal claros y completos para regular con precisión y detalle las principales fases del proceso, incluida la identificación de las personas encargadas de las distintas fases del proceso de contratación, las decisiones que han de adoptarse y la documentación exigida.

13. Las normas generales de contratación son claras, completas y de fácil acceso a todos los intervinientes, pero no se ha elaborado un manual exhaustivo ni existen listas de comprobación para garantizar que se respetan rigurosamente todas las fases del ciclo de contratación.

⁸ El porcentaje anual de rotación del personal para el período 2004-2008 osciló entre el 2,0 % y el 2,6 %.

Aplicación de normas y procedimientos de selección del personal

14. La contratación del personal debe acomodarse a las normas y los procedimientos establecidos y la selección ha de estar dirigida a asumir con transparencia y prontitud las personas que mejor se ajusten a la descripción del puesto.

15. Los procedimientos de selección del BCE tienen por finalidad garantizar que “los empleados del BCE serán seleccionados, nombrados y promovidos por el Comité Ejecutivo teniendo debidamente en cuenta los principios de aptitud profesional, publicidad, transparencia, igualdad de oportunidades y no discriminación⁹”.

16. En la fiscalización se examinaron tanto las campañas de reclutamiento como los nombramientos directos. Los nombramientos directos examinados estaban bien documentados y se ajustaban a las normas establecidas del BCE, mientras que las campañas de reclutamiento representan un proceso más complejo en el que se valoraron aspectos como los anuncios de vacante y el procedimiento de selección.

Anuncios de vacante

17. En todas las campañas de reclutamiento debe redactarse un anuncio de vacante que fije claramente las principales funciones del puesto y una descripción general de la titulación, cualificaciones, competencias y experiencia exigidas o deseables, así como el tipo de contrato y su duración y también los criterios de selección. Los anuncios de vacante se publican en el sistema electrónico de contratación del BCE y, cuando se considera oportuno, se dan a conocer por otros canales.

⁹ Artículo 20, apartados 1 y 2, de la Decisión del BCE de 19 de febrero de 2004 por la que se aprueba el Reglamento Interno del Banco Central Europeo (BCE/2004/2) (2004/257/CE).

18. Los anuncios de vacante examinados definían con suficiente precisión la experiencia y cualificaciones exigidas, así como la naturaleza del puesto y los criterios de selección. El plazo establecido para la presentación de solicitudes era razonable.

19. Pese a los esfuerzos del BCE por favorecer la movilidad del personal y por atraer candidatos con un perfil que pueda utilizar para distintos servicios, los requisitos exigidos para ocupar los puestos eran a menudo muy técnicos. Por lo general, el hecho de dar prioridad a conocimientos técnicos muy específicos dificulta ulteriormente la movilidad dentro del BCE. Aún no se ha elaborado un conjunto de competencias básicas y generales para ejercer las funciones propias de cada nivel administrativo que facilite la redacción de los anuncios de vacante y favorezca las posibilidades de movilidad interna del personal.

Procedimiento de selección

20. Las normas del BCE disponen que el comité seleccionador decidirá qué pruebas, exámenes escritos u otros instrumentos de selección formarán parte del procedimiento. Todos los procesos de contratación deben constar al menos de una entrevista del candidato con los miembros del comité y la evaluación de las capacidades directivas correrá a cargo de un consultor externo. El comité tiene la posibilidad además de examinar las referencias suministradas respecto de antiguos empleos del candidato o por sus supervisores, actuales o anteriores, dentro del BCE. La evaluación debe basarse en las cualificaciones y la experiencia exigidas en el anuncio de vacante.

21. Una vez finalizado el procedimiento, el comité seleccionador tiene que presentar sus conclusiones sobre los candidatos preseleccionados por orden de preferencia y pedir la aprobación del jefe de la unidad de gestión en donde se ha producido la vacante, y del Comité Ejecutivo si el puesto sobrepasa una categoría determinada.

22. En las campañas de reclutamiento examinadas se utilizaron diversos métodos combinados para evaluar la idoneidad de los candidatos (véase el **recuadro 1**).

Recuadro 1 – Métodos de evaluación utilizados en las campañas de reclutamiento

- Preselección
- Prueba escrita
- Comprobación de referencias
- Entrevista con el comité seleccionador
- Evaluación de las capacidades directivas por un consultor externo
- Entrevista con un Miembro del Comité Ejecutivo

23. Las campañas de reclutamiento examinadas se habían atendido a los plazos. Las decisiones de cada fase del proceso estaban justificadas en el memorándum de selección. Sin embargo los memorandos examinados contenían sólo una evaluación descriptiva y en general no hacían referencia a las puntuaciones. Aun cuando los candidatos seleccionados tuvieran las cualificaciones y experiencia exigidas, en muchos casos era difícil determinar con qué fundamento habían sido seleccionados. La evaluación de las pruebas escritas y las entrevistas era sobre todo descriptiva y faltaba a menudo el sistema de puntuación para comparar la valoración de los distintos candidatos.

24. En las campañas en que se comprobaban las referencias laborales, el resultado de las comprobaciones no siempre se documentaba en el expediente del candidato ni existían pruebas de que estos resultados fueran sistemáticamente debatidos por el comité seleccionador.

¿Son adecuados los procedimientos y políticas del BCE en relación con la calificación del rendimiento, la progresión profesional y la formación de su personal?

25. El Tribunal evaluó si el BCE:

- había establecido procedimientos de calificación del personal detallados y claros y si los aplicaba coherentemente;
- había establecido políticas adecuadas de progresión profesional;
- había planificado correctamente las acciones de formación y evaluado con periodicidad los programas de formación.

Procedimientos de calificación del rendimiento del personal

26. Es necesario fijar directrices claras que abarquen todos los aspectos de un sistema de calificación del rendimiento del personal para definir el papel de los distintos intervinientes y cuál debe ser la actuación tanto de los evaluadores como de los agentes calificados.

27. La Guía a la calificación en el BCE (*Guide to the ECB appraisal*) describe los principales elementos del sistema aplicado en el banco. El impreso de calificación incluye los campos siguientes: i) un examen del rendimiento del agente calificado tomando como base las tareas y los objetivos fijados en la calificación del año anterior; ii) una evaluación global del rendimiento de conformidad con los valores del BCE; iii) la comparación de las aptitudes del agente calificado con las competencias generales del BCE; iv) la fijación de tareas y objetivos para el período siguiente; v) una sección destinada a la formación y a la evolución de la carrera; vi) una sección con el resumen de las observaciones de los dos evaluadores y vii) una sección con las observaciones del agente calificado.

28. El análisis por el Tribunal de los procedimientos de calificación puso de manifiesto lo siguiente:

- a) el sistema es suficientemente detallado y la guía describe el proceso con precisión;
- b) el sistema permite equilibrar las reacciones de los intervinientes dado que: i) cada agente calificado tiene dos evaluadores al menos y, en

caso necesario, un tercero y ii) cada tres a cuatro años se organiza una evaluación múltiple (360 °) de la actuación de los responsables;

- c) la sección destinada a evaluar si el agente calificado ha respetado los valores del BCE en su trabajo diario es sobre todo teórica y no facilita datos especialmente útiles para la calificación y la evolución de la carrera de dicho agente;
- d) la utilización de las tres subsecciones en que se divide la sección "formación y evolución de la carrera" del impreso de calificación no es homogénea.

Informes de calificación del personal

29. Los informes de calificación del personal tienen que ajustarse a lo dispuesto en la "Guía a la calificación en el BCE", que ha de ser aplicada de forma homogénea por todas las unidades de gestión para garantizar un enfoque uniforme y una valoración justa de todo el personal.

30. La verificación de los informes de calificación procedentes de las unidades de gestión puso de relieve que:

- a) el proceso suele ajustarse por lo general a lo dispuesto en la Guía;
- b) la calidad del proceso depende de las personas que se encargan de dirigirlo en cada caso;
- c) sólo el 48 % de los informes de calificación de 2009 estaban terminados al final de enero de 2010, pese a que el indicador de resultados clave arrojaba en todas las unidades de gestión un porcentaje del 100 % de informes terminados;

- d) en gran número de casos los objetivos fijados estaban redactados en términos vagos y no eran fáciles de medir¹⁰, con excepción de la unidad de gestión DG Operaciones de mercado (DG-M);
- e) no se habían identificado puntos concretos de mejora;
- f) se observaron otras insuficiencias en los informes de calificación del personal, por ejemplo la ausencia en algunos de objetivos fijados o de las necesidades de formación de los agentes.

Progresión profesional

31. El BCE debe trazar políticas y procedimientos adecuados de progresión profesional para recompensar a sus agentes por su buen rendimiento y mantener su motivación.

32. El Tribunal examinó las políticas y normas en materia de progresión profesional y seleccionó una muestra para comprobar en qué grado se habían respetado.

33. La progresión profesional del personal y la resolución del “reto demográfico”¹¹ son algunas de las prioridades del BCE que se señalan en la carta del Presidente de 2009¹². Dentro de la estrategia del BCE, una de las políticas clave de los últimos años ha sido la contención del aumento

¹⁰ Por ejemplo: contribuir a mantener buenas relaciones con los clientes de otras unidades de gestión; contribuir a la prestación de servicios de calidad mediante la tutoría al personal; trabajar en los indicadores de resultados clave; redactar proyectos de contrato complejos desde el punto de vista jurídico; participar en licitaciones, etc.

¹¹ Más de la mitad de los efectivos del BCE tiene una edad comprendida entre 35 y 45 años, mientras que la gran mayoría de sus responsables y asesores no llega a los 54 años, lo cual significa que hay muchas personas comprendidas en un tramo de edad relativamente estrecho con expectativas similares en lo tocante a su carrera profesional.

¹² La carta anual del Presidente marca los objetivos estratégicos del BCE para el año siguiente.

de efectivos que, junto con el reto demográfico, constituye la principal limitación a las perspectivas de carrera en el BCE. Se constató en este sentido que, mientras las partidas destinadas al personal de plantilla aumentaron en un 3 %, se registraba un incremento substancial en el personal ajeno a la plantilla (de 154 en 2006 a 254 en 2009).

34. Aunque el BCE promueve la movilidad¹³ y facilita la necesaria oferta de formación, corresponde a los agentes aprovechar estas oportunidades y planificar su futuro profesional. No hay vías preestablecidas para la evolución de la carrera ni tampoco una progresión automática.

35. Según la circular administrativa del BCE sobre ascensos y subidas salariales adicionales (ASA), un agente sólo puede avanzar en su carrera a través de los medios siguientes:

- apertura de un procedimiento de selección para una vacante (reclutamiento o nombramiento directo);
- transformación de un puesto (por ejemplo, en una categoría superior);
- decisión de concesión de una subida salarial adicional.

36. A las opciones descritas en el apartado anterior, se suma la revisión anual de salarios y primas (ASBR). El sistema de gratificación del BCE ha sido creado con la finalidad de retribuir el rendimiento y las realizaciones de los agentes mediante la vinculación de su salario a la contribución que aporten a la consecución de los objetivos del BCE. Su personal puede beneficiarse de dos tipos de gratificación: aumentos específicos y primas.

37. Se observaron los siguientes hechos:

¹³ Hay dos tipos de movilidad: interna y externa. La primera puede ser permanente o temporal, ya sea en el mismo nivel salarial o mediante un ascenso, mientras que la segunda permite al BCE hacerse cargo de todos los gastos o suspender temporalmente el contrato de trabajo con el agente.

- a) en 2009, doce unidades de gestión presentaron un total de 55 solicitudes de propuestas de transformación de puesto y el BCE seleccionó cinco casos, todos ellos bien documentados¹⁴;
- b) en 2009 se aprobaron once propuestas de subida salarial de las 17 presentadas por las unidades de gestión. En las cuatro examinadas por el Tribunal las razones para conceder la subida estaban bien documentadas¹⁵;
- c) en cuanto a la revisión anual de salarios y primas, se seleccionaron tres unidades de gestión y una muestra de 20 de sus informes de calificación con fines de verificación. El BCE no había vinculado expresamente el procedimiento de calificación a la revisión anual de salarios y gratificaciones al considerar que la calificación de un agente constituye un proceso individual, en contraste con la revisión anual que se basa en la comparación del rendimiento de los miembros de su personal. El Tribunal no observó contradicciones manifiestas entre los informes de calificación y las decisiones adoptadas en el marco de la revisión anual, pero tampoco una relación directa entre una calificación muy positiva y el número de puntos obtenido o la prima concedida en dicha revisión;
- d) las decisiones de la revisión anual son adoptadas por los responsables que dirigen las unidades de gestión. Ahora bien, las decisiones concretas sobre el porcentaje concedido a cada agente no están documentadas y se comunican únicamente al interesado.

¹⁴ En todos los casos, se había cumplimentado un impreso de solicitud con la justificación profesional, la adecuación a la estrategia y el impacto en la organización o el nivel directivo.

¹⁵ En todos los casos constaba una síntesis del rendimiento a largo plazo, una razón clara para justificar la propuesta y un resumen de los informes de calificación.

Formación

38. Las actividades anuales de formación tienen que planificarse adecuadamente y han de estar orientadas a las necesidades de los distintos grupos, por ejemplo, el nuevo personal contratado, los responsables directivos y otros agentes con aptitudes específicas. Todos los programas de formación deben someterse a la evaluación de su calidad. La información sobre las actividades de formación ha de ser accesible a todo el personal y tendría que haber una ventanilla única para este tipo de actividades.

39. Hay dos tipos de formación en el BCE: centralizada y descentralizada. La primera se ofrece a todo el personal y su gestión corre a cargo de la Dirección General de Recursos humanos, Presupuestos y Organización (DG-H) y la Dirección General de Sistemas de Información (DG-IS), mientras que la segunda es organizada por cada unidad de gestión en relación con materias específicas de carácter técnico.

40. La fiscalización incluyó un examen del programa de formación de 2009 y la verificación de una muestra de actividades de formación de tres unidades de gestión que arrojó los siguientes resultados:

- a) los nuevos agentes reciben a su llegada suficiente formación inicial y otras informaciones importantes;
- b) las reacciones suscitadas por las actividades incluidas en la muestra indicaban que la formación se adecuaba a las necesidades identificadas y que su valoración general era positiva;
- c) no existe una ventanilla única de información para las actividades de formación descentralizada, las cuales se deciden y financian dentro

de cada unidad de gestión y representan aproximadamente dos tercios del presupuesto de formación del BCE¹⁶;

- d) rara vez se comparte la información sobre la formación descentralizada. Los impresos de evaluación rellenos por los agentes al concluir los cursos se reciben y archivan en cada unidad de gestión pero no se comparten con los demás servicios.

¿Utiliza el BCE herramientas para gestionar las actividades referentes a sus recursos humanos y responder a las exigencias de información de sus responsables y su personal?

Sistemas informáticos utilizados para la gestión de recursos humanos

Sistemas informáticos del BCE para la gestión de recursos humanos

41. Los datos concernientes a los recursos humanos han de gestionarse con arreglo a un enfoque integrado a fin de que constituyan una fuente de información completa, fiable y coherente para la planificación, el seguimiento y la comunicación de las actividades llevadas a cabo en este ámbito.

42. Parte de los datos sobre recursos humanos (por ejemplo, los contratos de trabajo) se procesa y conserva en expedientes personales impresos actualmente en curso de digitalización. La DG-H emplea dos sistemas informáticos principalmente: ISIS y un sistema de reclutamiento en línea que se prevé desaparezca en 2011. ISIS es una aplicación basada en la tecnología SAP que fue introducida en el BCE en enero de 2008 y ha tenido un impacto considerable en una serie de tareas de gestión de

¹⁶ Existe una ventanilla única para los cursos de formación centralizada que informa de la oferta existente, los procedimientos para solicitarlos, otros detalles de su organización, etc.

recursos humanos. Varios módulos están ya operativos o en curso de instalación.

43. El portal ISIS es accesible a todo el personal del BCE a través de su sitio intranet. Los agentes son responsables de la actualización de sus datos personales y bancarios. Esta gestión de los datos por los interesados ha llevado a una mejora de la calidad de la información.

44. Al final de 2009, seguía sin atribuirse la propiedad de ISIS a ninguna dirección específica pese a que el sistema era operativo en el plano técnico desde enero de 2008. La propiedad estaba asignada temporalmente al grupo de dirección del proyecto. A ello se añadía que no se había firmado un acuerdo sobre el nivel de servicio (SLA), práctica seguida habitualmente para definir el nivel de prestaciones que el proveedor del apoyo operativo garantiza a los usuarios del sistema y para establecer los cometidos y la responsabilidad de las partes firmantes del acuerdo.

Instalación de los módulos de recursos humanos de ISIS

45. Antes de instalar un nuevo sistema informático, los usuarios tienen que llevar a cabo pruebas de aceptación y firmar una declaración de aprobación. Las pruebas realizadas, convenientemente documentadas, revisadas y aprobadas, deben formar parte de la documentación del sistema.

46. Una vez superadas las pruebas, el sistema ha de estar listo para migrar al entorno de producción. En esa fase, los usuarios tendrían que haber adoptado procedimientos y recibido la formación necesaria para utilizar el nuevo sistema. Una vez finalizada la instalación, es preciso llevar a cabo un seguimiento para comprobar que el nuevo sistema ha sido concebido y desarrollado correctamente y cuenta con medidas de control apropiadas.

47. Los módulos de recursos humanos de ISIS fueron instalados por etapas y, antes de la fase de producción de cada uno de sus componentes, los usuarios realizaron las pruebas de aceptación y firmaron una declaración de aprobación. El Tribunal controló sobre la base de una muestra la existencia y la documentación de las pruebas de los componentes. En dos de estas pruebas examinadas, la única documentación disponible era el manual de instrucciones del proceso instalado.

48. Antes de la entrada en servicio de ISIS, se procedió una evaluación de seguridad previa a la producción consistente en identificar los riesgos informáticos y los controles y planes de acción destinados a hacerles frente. Ahora bien, dicha evaluación de seguridad no respetó una serie de criterios. El propietario, en este caso la DG-H, aceptó los riesgos residuales. El Tribunal considera que dos de estos riesgos son potencialmente elevados y tendrían que haberse resuelto para poder garantizar la confidencialidad, la integridad de los datos y su disponibilidad.

49. Se impartieron cursos y sesiones “prácticas” para instruir a los usuarios en el manejo de los módulos de recursos humanos del sistema ISIS tras su instalación. Los nuevos agentes aprenden ahora dicho manejo con la ayuda de sus colegas (por ejemplo, mediante la observación en el puesto de trabajo). Se organizan sesiones de formación para ciertos grupos de usuarios, como asistentes de dirección y personal externo, se publica mensualmente un boletín de ISIS y se colocan manuales y demostraciones en el sitio intranet del BCE.

50. Puesto que aún no ha terminado el proyecto de instalación de ISIS, todavía no puede realizarse el seguimiento necesario para verificar que el sistema ha sido concebido y desarrollado correctamente e incorpora los controles necesarios.

51. Toda modificación del sistema ISIS debe ser acordada con el propietario del sistema. Para los cambios estándar incluidos en las especificaciones se ha implantado un dispositivo acelerado de introducción de modificaciones. Durante la fiscalización se examinaron tres procedimientos operativos ligados a este dispositivo. Los documentos correspondientes estaban todavía en fase de proyecto. No se pudo saber quién debía aprobar los procedimientos y cuándo debía tener lugar esta aprobación.

Los datos de gestión de recursos humanos

52. El tratamiento de los datos personales debe respetar lo dispuesto en la legislación y reglamentación aplicables a la protección de datos. El acceso a los distintos niveles de información debe concederse al personal en función de su necesidad de conocerlos. Así habría que anular los derechos de acceso al sistema informático de recursos humanos a los agentes que abandonen ese servicio.

53. El BCE dispone de un procedimiento de notificación para que el controlador advierta al delegado de la protección de datos, por medio de la interfaz en línea del espacio del delegado en el sitio intranet del BCE, antes de introducir nuevos procesos de tratamiento de datos personales. Los datos personales de los agentes se procesan, entre otros, en los módulos de recursos humanos de ISIS. La notificación al delegado de la protección de datos fue enviada en septiembre de 2008 aunque el sistema ISIS había entrado en producción en enero de 2008.

54. Cada agente tiene un perfil específico en el módulo de recursos humanos del sistema ISIS. La aprobación de este perfil corresponde al experto jefe de ISIS para dicho módulo.

55. Se obtuvo una lista de los agentes cuyo perfil les autorizaba a acceder a todos los datos sobre recursos humanos en el sistema ISIS con el fin de controlar si se había otorgado dicha autorización solamente a las

personas apropiadas. En tres casos, la autorización había sido concedida a miembros del personal externo (eventuales y consultores) y en otros tres casos, a agentes con un contrato temporal. Aun cuando esas seis personas formaban parte de equipos del servicio de recursos humanos, el acceso de agentes temporales y externos a datos personales aumenta el riesgo de que se vulnere la confidencialidad de esta información delicada. En cuatro casos, seguían teniendo derechos de acceso a ISIS personas que habían dejado de trabajar en el BCE.

Exigencias de información

Información de gestión

56. El personal representa el capital de la institución y su gestión constituye una de las preocupaciones fundamentales del Comité Ejecutivo¹⁷. Los sistemas informáticos de recursos humanos deberían ser una herramienta fiable que generara los informes necesarios para que la dirección pueda emprender una planificación estratégica y táctica y tomar decisiones en el nivel operativo. Los informes sobre cuestiones ligadas a la gestión de recursos humanos deberían elaborarse con regularidad y en el tiempo requerido y su contenido tendría que ser exacto y detallado.

57. La introducción de ISIS ha mejorado sensiblemente el flujo de información en el BCE, ya que tanto los responsables como el personal pueden consultar los datos de recursos humanos en un solo sistema y en todo momento. Se trata de una mejora que remedia las insuficiencias detectadas en la validación manual de dichos datos que puso de manifiesto la fiscalización llevada a cabo por el Tribunal en 2004.

58. Según la gestión descentralizada de los recursos humanos en vigor en el BCE, incumbe sobre todo a los jefes de las unidades de gestión supervisar el funcionamiento de sus efectivos. A tenor de las reacciones

¹⁷ Carta del presidente de 2008.

de los representantes de las unidades de gestión, la información disponible para la gestión de su personal es suficiente y los datos facilitados por ISIS tienen una calidad adecuada. Ahora bien, el reclutamiento y la formación descentralizada aún no están integrados en ISIS. Este sistema permite obtener informes tipo. Además los informes de inteligencia empresarial permiten crear a su vez informes sobre procesos operativos y sus resultados, así como analizar los datos e interpretarlos.

59. El sistema de comunicaciones oficiales al Comité Ejecutivo sobre cuestiones ligadas a la gestión de recursos humanos no ha variado desde la fiscalización llevada a cabo por el Tribunal en 2004. Anualmente se presenta al Comité Ejecutivo y al personal directivo un informe detallado sobre contrataciones y movilidad del personal (si bien el volumen de contrataciones ha disminuido de forma considerable), pero la aplicación de otras políticas no se supervisa tan estrechamente mediante comunicaciones oficiales.

60. El tema de las bajas por enfermedad en el BCE fue presentado al personal directivo en abril de 2008 (en relación con los años 2006 y 2007); el mismo tema había sido objeto de una presentación interna en la DG-H en relación con 2008. Las bajas aumentaron en el período 2006-2008. Algunos de los hechos más importantes registrados en los años 2007 a 2008 fueron el incremento en un 13,3 % del total de días de trabajo perdidos por enfermedad y el incremento en un 37 % del total de días de trabajo perdidos por bajas prolongadas. En 2009 el total de días de trabajo perdidos por enfermedad disminuyó en un 9,9 %, mientras que el total de días de trabajo perdidos por bajas prolongadas lo hizo en un 42,3 %. No se ha transmitido al Comité Ejecutivo ninguna comunicación oficial de las estadísticas de bajas.

61. En los últimos años, el BCE ha adoptado políticas de importancia estratégica para la organización, como la relativa a la diversidad, y una serie de medidas para atenuar el "reto demográfico". Aunque se elaboró y se presentó en 2007 al Comité Ejecutivo un informe de seguimiento sobre

la diversidad en el personal del BCE, no existe ningún procedimiento de comunicación oficial que permita el seguimiento de estas políticas y de su impacto. Igualmente, la mayoría de las políticas aplicadas por la DG-H no se comunican oficialmente y de forma periódica al Comité Ejecutivo, aunque debe hacerse constar la creación de un comité de gestión para tratar, entre otros temas, de cuestiones ligadas a los recursos humanos.

Información general al personal

62. La disponibilidad de la información y su accesibilidad son factores importantes para garantizar la transparencia y la coherencia de las normas aplicables al personal, por lo que dichas normas y las políticas sobre recursos humanos deben ser fácilmente accesibles a todos los agentes del BCE.

63. La principal fuente de información, y la más exhaustiva, de que disponen los agentes del BCE es el sitio intranet del banco. La página *around my job* contiene las principales normas aplicables al personal y las políticas y las directrices en materia de recursos humanos, así como enlaces a la documentación de referencia. También se publican en este espacio noticias y actualizaciones referentes al personal.

64. La DG-H ha publicado asimismo en el sitio intranet directrices operativas para explicar pormenorizadamente su interpretación y aplicación de las normas relativas al personal, con la finalidad de aumentar la transparencia en la institución y clarificar los procedimientos relativos a los recursos humanos. Estas directrices se presentan en forma de recuadros en una versión anotada del reglamento del personal.

65. En 2007 entró en vigor un manual de prácticas internas que recoge una serie de reglas organizativas (circulares administrativas) de obligado cumplimiento para el personal del BCE. La información referente a las recomendaciones éticas, las condiciones de contratación, el reglamento del personal (comisión de servicio, ascensos, contrataciones, etc.) no se

ha compilado aún en un manual de personal que complete el manual de prácticas citado.

66. La encuesta de 2008 sobre el grado de satisfacción de los clientes internos mostró que los encuestados, en general, saben dónde encontrar información sobre recursos humanos en el sitio intranet; en su mayoría, consideraban útiles las noticias de personal, y, en un 40 %, aproximadamente, pensaban que su redacción era clara y concisa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

¿Ha establecido el BCE normas y condiciones detalladas en materia de personal?

67. El BCE estableció normas detalladas en materia de personal que regulaban los principales aspectos de los recursos humanos, y evaluó periódicamente si sus condiciones de contratación eran comparables en determinados puntos a las de las instituciones de la UE y otras instituciones financieras análogas.

¿Ha adoptado y aplica el BCE normas y procedimientos transparentes por el BCE para la selección de personal?

68. El BCE estableció una serie de normas y procedimientos claros y detallados para la selección de su personal que cubren todas las fases del proceso. Por lo que se refiere a las campañas de reclutamiento:

- i) los procedimientos de selección se atuvieron a los plazos marcados;
- ii) pese a los esfuerzos del BCE por promover la movilidad, los anuncios de vacante no estaban concebidos para conseguir candidatos cuyo perfil pudiera ser utilizado para distintos servicios;
- iii) las decisiones adoptadas en las distintas fases del proceso no siempre estaban suficientemente documentadas, por lo que resulta

difícil determinar con qué fundamento se han preseleccionado o clasificado los candidatos tras su evaluación comparativa.

Recomendación

1. El BCE debería mejorar la documentación de las decisiones de selección de los candidatos durante el proceso de contratación y registrar el resultado de las comprobaciones de referencias laborales llevadas a cabo durante los procedimientos de selección.

¿Son adecuados los procedimientos y políticas del BCE en relación con la calificación del rendimiento, la progresión profesional y la formación de su personal?

69. El BCE impartió instrucciones claras que cubrían todos los aspectos de su sistema de calificación del personal, el cual define con precisión los cometidos de los intervinientes y la actuación que se espera tanto de los evaluadores como de los agentes calificados. Sin embargo hay que hacer constar lo siguiente:

- i) aunque el proceso de calificación de 2009 se ajustó por lo general a la “Guía de la calificación en el BCE”, una parte importante de los impresos no se terminó en el plazo establecido;
- ii) la calidad de los informes de calificación era variable;
- iii) no se habían identificado puntos concretos de mejora;
- iv) no se indicaron necesidades específicas de formación.

70. El BCE trazó en general procedimientos y políticas adecuados en materia de progresión profesional. Sin embargo la contención del aumento de efectivos combinada con el reto demográfico constituye una limitación importante a la evolución de la carrera de sus agentes. Las decisiones de retribución del rendimiento del personal en general estaban bien documentadas, pero no era así cuando se trataba de decisiones

específicas adoptadas en el marco de la revisión anual de salarios y primas.

Recomendación

2. Los impresos de calificación del personal deberían estar terminados en los plazos establecidos y su calidad tendría que mejorar mediante la introducción de objetivos SMART¹⁸ y la subordinación de la progresión profesional a exigencias de formación concretas.

¿Utiliza el BCE herramientas para gestionar las actividades referentes a sus recursos humanos y responder a las exigencias de información de sus responsables y su personal?

71. Aunque ya funcionan desde 2008 varios elementos del sistema informático ISIS, su propiedad sigue sin estar atribuida a una dirección específica ni se ha firmado un acuerdo de nivel de servicio.

72. La disponibilidad y el acceso a información fiable sobre recursos humanos para el personal y sus responsables han mejorado considerablemente desde la fiscalización llevada a cabo por el Tribunal en 2004. Sin embargo, el sistema de comunicaciones oficiales al Comité Ejecutivo no ha variado desde entonces.

Recomendación

3. Habría que evaluar los módulos de ISIS referentes a los recursos humanos para comprobar que este sistema ha alcanzado sus objetivos iniciales y que se han implantado los controles necesarios.

¹⁸ Específicos, medibles, pertinentes, realistas y delimitados en el tiempo.

El presente informe ha sido aprobado por la Sala IV, presidida por Igors Ludboržs, Miembro del Tribunal de Cuentas, en Luxemburgo en su reunión del día 23 de noviembre de 2010.

*Por el Tribunal de
Cuentas*

Vítor Manuel da Silva
Caldeira
Presidente

RESPUESTA DEL BANCO CENTRAL EUROPEO

El Banco Central Europeo (BCE) acoge favorablemente el informe del Tribunal de Cuentas Europeo correspondiente al ejercicio 2009 y agradece las observaciones y recomendaciones formuladas en el mismo.

A continuación figuran los comentarios del BCE relativos a los apartados específicos y las tres recomendaciones proporcionadas por el Tribunal de Cuentas Europeo.

Apartado 13:

A cada proceso de contratación se le asigna un espacio propio en el sistema de documentación. Además, el sistema dispone de una serie de plantillas y flujos de trabajo automatizados que garantizan que el proceso se lleva a cabo de forma eficiente y uniforme.

Apartado 19:

El proceso de contratación del BCE dispone de un marco de competencias. Dicho marco se estructura con arreglo a una serie de competencias técnicas (es decir, competencias genéricas y relativas al puesto de trabajo) y de comportamiento. De este modo, se contribuye a crear un equilibrio entre la necesidad de competencias técnicas específicas que pueda tener una unidad de gestión para satisfacer sus necesidades operativas, y la necesidad de la organización de disponer de competencias multifuncionales (competencias técnicas genéricas y de comportamiento) que contribuyan a fomentar la movilidad.

En consonancia con las conclusiones del Tribunal de Cuentas Europeo, el BCE ha venido haciendo cada vez más hincapié en las competencias técnicas genéricas y de comportamiento en los anuncios de vacante y actualmente evalúa el nivel de los candidatos de cara al dominio de dichas competencias.

Apartado 23:

El BCE ha optado por hacer hincapié en la valoración cualitativa de los candidatos, tanto en términos absolutos como en relación a otros candidatos. En lugar de desarrollar una cultura de selección que se base en la aplicación de puntuaciones, el BCE promueve el uso de un proceso en el que el tribunal de selección utilice las plantillas de puntuación como herramienta para entablar un debate entre los propios miembros del tribunal y de este modo conseguir una evaluación general más razonada.

Apartado 24:

La comprobación de las referencias aportadas por los candidatos es cada vez más habitual en el BCE. En la mayoría de los casos, se comprueban las referencias del candidato o candidatos mejor valorados del proceso y, si confirman la evaluación del tribunal de selección, no se considera necesario iniciar dicho debate. Si, por el contrario, se utilizan las referencias para establecer una clasificación entre los candidatos, lo más habitual es que se entable un debate al respecto dentro del tribunal de selección. En cualquier caso, todos los miembros

del tribunal participan en la elaboración del informe de contratación y pueden aportar sus comentarios en todos los apartados.

Apartado 28c:

El BCE concede una gran importancia al concepto de los valores y explica su uso a los directivos y al resto del personal en las directrices sobre el procedimiento de calificación, animando a los evaluadores a describir en qué medida el agente calificado ha puesto en práctica los valores del BCE en su trabajo diario durante el año, centrándose en comportamientos específicos y convirtiendo dichos valores en una valiosa información para el desarrollo profesional del personal.

Apartados 37c y 37d:

El BCE toma nota de las observaciones formuladas por el Tribunal de Cuentas Europeo y, al mismo tiempo, quisiera indicar que ha adoptado conscientemente la política de no vincular de manera mecánica el ejercicio de calificación anual del rendimiento con el de revisión anual de salarios y primas, aplicando diferentes parámetros a cada uno de ellos. El objetivo de la calificación del rendimiento, además de servir como herramienta de desarrollo profesional, es evaluar la capacidad y eficiencia del empleado en relación con los objetivos definidos y evaluar la conducta de dicha persona a la hora de desempeñar sus obligaciones. Esto implica que, por la propia naturaleza del ejercicio, la calificación anual se lleva a cabo con relación a cada agente de manera individual, es decir, no incluye una comparación entre dos o más personas. Por el contrario, la revisión anual de salarios y primas es un ejercicio comparativo en el que se evalúa cómo ha crecido la aportación de un agente a las tareas del BCE en relación a otros agentes de su misma unidad de gestión. El resultado de esta evaluación comparativa se documenta para poder desarrollar su implantación operativa, es objeto de una comprobación cruzada para garantizar su coherencia, y el responsable de la unidad correspondiente se encarga de comunicar y explicar el resultado a cada uno de los agentes.

Apartado 42:

El BCE quisiera especificar que el actual sistema de reclutamiento en línea desaparecerá en cuanto se haya implantado en ISIS el módulo de reclutamiento en línea (previsto para 2011 como pronto).

Apartados 44 y 51:

El BCE quisiera indicar que, desde que se cerró el proyecto a mediados de 2010, se ha desarrollado un acuerdo sobre el nivel de servicio, que se prevé que esté terminado a finales de 2010. Desde el cierre del proyecto, se han seguido los procesos estándar de introducción de modificaciones para la fase operativa del sistema.

Apartado 48:

Según el sistema de gestión de riesgos del BCE, ninguno de los riesgos identificados en la evaluación de seguridad previa a la producción era elevado: uno de ellos implicaba un riesgo medio y el otro bajo. Tal y

como se establece en las políticas del BCE relativas al riesgo operativo, solo es necesario abordar el riesgo medio. Sin embargo, el BCE pretende reevaluar el impacto de ambos riesgos.

Apartado 55:

En referencia a la última frase de este apartado, el BCE indica que, en los casos identificados, el acceso físico a los edificios y, lo que es aún más importante, el acceso informático a todos los sistemas había sido desactivado después de que estas personas dejaran de trabajar en el BCE. Entre tanto, se ha implantado un flujo de trabajo automatizado que también desactiva los derechos de acceso de los antiguos miembros del personal en ISIS (y por tanto impide que accedan a cualquier actividad en ISIS). El BCE quisiera indicar que el personal externo también está obligado a firmar las disposiciones de confidencialidad vigentes en el BCE.

Apartado 71:

El BCE quisiera aclarar (en relación con lo indicado en el Apartado 44 por el Tribunal de Cuentas Europeo) que, mientras el proyecto ISIS estaba operativo, la propiedad colectiva (temporal) del sistema se había atribuido al grupo de dirección del proyecto ISIS. Dicho grupo estaba compuesto por altos cargos de todas las unidades participantes. Desde el cierre del proyecto, la propiedad de cada uno de los procesos se ha asignado a las correspondientes unidades de gestión.

Apartado 72:

El BCE toma nota de la observación del Tribunal e indica que, desde 2010, se ha ampliado el sistema de información periódica al Comité Ejecutivo a través de un informe detallado que se basa en los datos de 2009 y que comprende todos los aspectos del ámbito de los recursos humanos, como contratación, formación, movilidad, salarios y otros gastos sociales, jornada laboral y permisos, absentismo, integración social del personal y sus familias y bajas/jubilación del personal. Asimismo, se ha proporcionado al Comité de Gestión del BCE información detallada sobre la gestión de ausencias del puesto de trabajo. En el futuro se seguirán elaborando ambas herramientas de información de manera periódica.

Recomendación 1:

El BCE acepta la recomendación. Por lo que se refiere a la documentación, el BCE indica que, además de los documentos ya disponibles, se está elaborando un completo manual de contratación que será publicado antes de finales de 2011. Con respecto al resultado de las comprobaciones de las referencias laborales llevadas a cabo durante los procesos de selección, el BCE está trabajando para reflejar dichos resultados de manera sistemática en los informes de contratación. El manual de contratación prestará una atención aún mayor a este aspecto.

Recomendación 2:

El BCE toma nota de los tres elementos de la recomendación en relación con las políticas de calificación del rendimiento del personal, la progresión profesional y la formación, y realiza los siguientes comentarios: por lo que se refiere a los plazos para completar los impresos de calificación del personal, el BCE indica que, para el

próximo ciclo de calificaciones, se han comunicado los plazos de manera explícita, en especial en relación con el plazo para completar los impresos. Asimismo, se han potenciado las actividades de sensibilización a este respecto y se ha establecido un punto de contacto para canalizar todas las consultas técnicas. Por otro lado, con relación al segundo y tercer aspecto de la recomendación, se ofrecerá tanto a los evaluadores como a los agentes calificados formación y sesiones informativas específicas, que incluirán apartados concretos sobre cómo establecer los objetivos SMART y cómo vincular la evaluación de los perfiles de competencias individuales a las necesidades de formación y a propuestas específicas de medidas de formación. Con respecto a la última parte de la recomendación, el BCE indica que, el enfoque adoptado por el BCE no incluye ninguna vinculación directa entre la realización de un curso de formación y la progresión profesional; en cualquier caso, es obvio que el hecho de haber completado con éxito la pertinente formación constituye un instrumento para facilitar el desarrollo profesional. La implantación de la recomendación se inició con la ronda de calificaciones de 2010 y se cerrará con el próximo ciclo de calificaciones a finales de 2011.

Recomendación 3:

El BCE acepta la recomendación y quisiera reiterar que, de acuerdo con el informe de cierre del proyecto, las ventajas derivadas de esta recomendación serán evaluadas antes de finales de 2011.